

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر – بـــاتنة –

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية –

مذكرة ماجيستر تخصص تسويق

إعداد الطالب:

مسعود طحطوح

إشراف:

د. محمد الطاهر سعودي

لجنة المناقشة

د. عمار زيتوني	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
د. محمد الطاهر سعودي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مشرف
د. لخضر ديلمي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا
د. مبارك بوعشة	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	مناقشا

السنة الجامعية: 2009/2008

تقدير وعرفان

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمتك ناصيتي بيدك ماض في حكمك ، عدل في قضاؤك أسالك بكل اسم هو لك سميت به نفسك أو أنزلته في كتابك ، أو علمته أحداً من خلقك أو استأثرت به في علم الغيب عندك أن تجعل القرآن ربيع قلبي ، ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي.

نحمد الله سبحانه وتعالى على انجاز هذا العمل ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمـــــة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ

المشرف الدكتور سعودي محمد الطاهر لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه

وإرشاد وتشجيع، كذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى كـــل أساتذتي الكرام

وإلى كل الذين ساهموا في هذا العمل من قريب أو بعيد، كما لا أنسى أن أشكر كل عمال

بنك البركة الجزائر نظرا للتسهيلات المقدمة أثناء انجاز هذا العمل.

وفي الأخير أهدي هذا العمل المتواضع بصفة خاصة إلى:

والدي ووالدتي الكريمين

إخوتي وأخواتي الأعزاء

وكل الأهل والأصدقاء والزملاء

خطة البحث

- مقدمة
- الفصل الأول: الميزة التنافسية ومقاربات توظيفها
  - المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
    - المطلب الأول: تعريف التنافسية:
    - المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية
    - المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
  - المبحث الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية.
    - المطلب الأول: مقاربات الميزة التنافسية
    - المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
  - المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.
    - المطلب الأول إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة
    - المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
    - المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
- الفصل الثاني: التسويق بين المفاهيم والأسس
  - المبحث الأول: مفهوم التسويق
    - المطلب الأول: التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون
    - المطلب الثاني: المزيج التسويقي
  - المبحث الثاني: التحول من المعاملات إلى العلاقات
    - المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبون
    - المطلب الثاني: النظريات التسويقية للولاء
  - المبحث الثالث: من الولاء إلى إستراتيجية بناء الولاء
    - المطلب الأول: تحديد الزبـــائن
    - المطلب الثاني: زيادة عرض القيمة على الزبون

مقدمـــــة

إن النجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بـــقوة ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المنافسين وفي سلوك المستهلكين، ويختلف الباحثون كثيرًا في تصور كيفية تَكَوُن هذه الظاهرة كلٌ حسب طريقة تعريفه لـــها، حيث تنقسم معظم الآراء إلى قسمين، قسم يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط ضعف المنافس، والقسم الآخر يركز على نقاط قوة المؤسسة كمُنطلق لهذه الميزة باستخدام الامكانيات الداخلية المتوفرة، ورغم الاختلاف في المبدأ الذي تأسست عليه هذه التصورات فإنها تُجمع على أن حتمية التموقع في مكانة تعطي المؤسسة أفضلية تنافسية على حساب الآخرين تتعلق بالدرجة الأولى بقدرتها على عرض منتوج يمثل قيمة أكبر من تلك الموجودة في السوق بالاعتماد خاصة على التكلفة المنخفضة أو اقتراح إختيارات اضافية في المنتوج تُعبر عن درجات متفاوتة في الجودة تعوض الفرق الموجود في الأسعار.

وقد تم استخدام النشاط التسويقي كوسيلة لإبراز القيمة الموجودة في المنتوج وتعظيمها (حيث إنحصر فهمه فقط في النشاط الاعلاني)، وساعد تطوُّر موقع الزبون ضمن اهتمامات المؤسسة على خلق توجه جديد يرتكز على تلبية حاجاته وتطلعاته، فأصبح سلوك هذا الأخير موضوعًا للبحوث والدراسات من اجل فهم العوامل المؤثرة فيه خاصة مسار عملية اتخاذ قرار الشـــراء التي تُعتبر عملية معقدة لا تنحصر في اتخاذ القرار فقط بل كمجموعة متسلسلة ومتناسقة من العمليات التي تتأثر بخصائص الفرد ومتغيرات البيئة المحيطة به، فتم ادخال التسويق كوظيفة لها فروع تعمل على التأثير في هذا سلوك المستهلك بما يخدم مصالح المؤسسة.

وإذا كان في الماضي يُنظر للتسويق بتحفظ كبير، حيث اعتبره الاقتصاديون نشاط طفيلي غير مرغوب فيه، واستندوا في ذلك إلى أن التسويق يلعب فقط دور الوساطة بين المُنتِج والمستهلك وبالتالي فهو لا يضيف قيمة فعلية للمنتوجات، إلا أن هذا المفهوم تغير بمرور الوقت تحت ضغط البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومفهوم التسويق على أنـــه "بيع الأمل للمستهلك" من خلال محاولة التأثير في سلوكه الآني بإستخدام مجموعة من الأدوات الموجه لزيادة حجم المبيعات أصبح كذلك مفهوم ضيق ولم يعد مقبول لتضمن المؤسسة استمرارية موقعها التنافسي، فهذا التصور الذي يهتم فقط بالجانب المعاملاتي للمبادلة (اتمام المعاملة الآنية) والذي يقود إلى تحقيق أرباح على المدى القصير أصبح غير كافي للمحافظة على النجاح المحقق في السوق تحت ضغط تزايد حدة المنافسة؛ فظهرت ضرورة تغيير طريقة تفكير المؤسسة في علاقتها مع الزبون، والتوجه أكثر نحو البعد الاستراتيجي للتسويق.

وإذا كان التسويق في الأصل يبحث عن أحسن تموقع لمنتوجات المؤسسة لاعطائها الأولوية عند اتخاذ قرار الشراء فإن سلم القيمة للمستهلك لا يكون في جميع الأحوال مبني على المفاضلة بين عنصرَي التكلفة والجودة، فقد تتدخل العوامل نفسية للمستهلك لتحديد سلوكه، ويعتبر ولائه لعلامة تجارية معينة أحد هذه المؤثرات لدفعه لتفضيل منتوجات المؤسسة حتى ولو كانت أحيانا تملك قيمة أقل مقارنة بمنتوجات المنافسين، كما يجعل الولاءُ الزبونَ أقل حساسية للعيوب والأخطاء التي قد تظهر دون قصد في المنتوج مما يعطي المؤسسة أفضلية تنافسية على حساب المؤسسات الأخرى.

وعلى هذا الأساس تحاول المذكــرة تقديم قراءة لأهمية التســويق كأداة لتحسين المكانة التنافسية للمؤسسة وتعزيز هذه المكانة خاصة على المستوى الاستراتيجي بغض النظر عن المعالجة التقليدية باستخدام السعر والجودة.

كما تحاول المذكرة الوقوف عند مدى توجه المؤسسات الجزائرية لاعتماد هذا الأسلوب ومدى نجاعته في تحقيق السبق من خلال دراسة حالة بنك البركة الجزائر وكالة باتنة.

أ- **الإشكالية**: إن طبيعة النشاط التسويقي القائم فقط على ضمان إتمام المعاملات من خلال التأثير على السلوك الآني للمستهلك حسب تعــريف بعض الباحثين لم يعد مقبول، فالتركيز على التسويق في الجانب المعاملاتي فقط جعل تأثيره على الميزة التنافسية محدود وجعل دوره ينحصر بالأساس في العمل على زيادة القيمة المنتظرة لجذب مستهلكين جدد دون إدراك الأثر السلبي لذلك على المدى الطويل، فدوره إذا فــي القيمة لا يبدو واضح من خلال الممارسة الفعلية خاصة على المستوى الإستراتيجي، ومن هنا تظهر إشكالية البحث الرئيسية:

- كيف يمكن للتسويق تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

- هل يمكن لولاء الزبون للعلامة التجارية أن يجسد مفهوم الميزة التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة؟

- وهل الولاء هو عبارة عن فرصة يجب استغلالها أم هو نتيجة إستراتيجية تسويقية تطبقها المؤسسة؟ مع العلم أن الاعتقاد السائد هو أن التسويق يركز على كيفية جذب المستهلكين عن طريق تعظيم مستوى القيمة المنتظرة للمستهلك في حين أن الولاء يعتمد على تعظيم القيمة المدركة وهما مفهومان متناقضان!

- هل يمكن الاعتماد على رضا الزبون كمنطلق لتحقيق الولاء للعلامة التجارية؟

ب- **الفرضيات**: إن هذه الدراسة في الحقيقة هي محاولة لفهم موقع التسويق ضمن نشاط المؤسسة، وإذ تُطرح هذه التساؤلات، فإن المذكرة تفترض حتمية قلب منطق الممارسة من كون التسويق نشاط تكميلي يعتمد على إبراز قوة الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة للتأثير في سلوك المستهلك، إلى

التوجه نحو التسويق كأداة في حد ذاتها لتحقيق السبق اعتمادا على قدرته في تعزيز ولاء الزبون بتفعيل عناصر المزيج التسويقي.

لاختبار هذه الفرضية تـم الإستناد إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- إن الولاء للعلامة التجارية يسمح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية على حساب المنافسين على المستوى الإستراتيجي.
- إن الولاء هو نتيجة استراتيجية تطبقها المؤسسة لزيادة درجة التزام الزبون تجاه العلامة التجارية.
- يمكن الاعتماد على رضا الزبون لتحقيق ولاء الزبون للعلامة التجارية.

د- المنهجية المتبعة: بهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية تأثير التسويق في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الولاء للعلامة التجارية، ولاختبار صحة الفرضيات تـم الاعتماد على المنهج الاستنباطي والاستقرائي، ذلك أن المنهج العلمي المبني على الاستنباط يتجسد من خلال الانطلاق من المعلوم إلى المجهول، ومن العام إلى الخاص، أما الاستقراء فيتجسد في الانطلاق من هذه النتيجة ومحاولة تعميمها من خلال الدراسة الميدانية لزبائن بنك البركة الجزائر وكالة باتنة كعينة للدراسة.

جـ- هيكل الدراسة: بغرض دراسة الإشكالية قُسمت المذكرة إلى ثلاثة فصول، خصص الفصل الأول لدراسة الميزة التنافسية ومقاربات توظيفها من خلال البحث في مختلف التصورات لمفهوم الميزة التنافسية، ثم تـم التطرق إلى أهم المقاربات التي عالجت مصـادر الميزة التنافسية وكيف يمكن تجسيد هذه الميزة بإستخدام مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لجذب المستهلك والمحافظة عليه، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة العلاقة مع الزبون من منظور التسويق وكيف يؤثر ولاء الزبون على سلوك المستهلك، وقد تناول هذا الفصل مفهوم التسويق والمبادئ التي يرتكز عليها ثم دراسة التغير في منطق التفكير داخل المؤسسة والتوجه من التركيز على الجانب المعاملاتي إلى الجانب المعاملاتي للمبادلة التجارية، ولإظهار ذلك تم تعريف مصطلح الولاء والنظريات التي تناولته، وتوضيح دور التسويق في بناء استراتيجية الولاء، أمـا الفصل الثالث فهو محاولة لإسقاط الجانب النظري على الميدان من خلال دراسة أداء بنك البركة الجزائر وكالة باتنة.

هـ -أهداف الدراسة: إن القاعدة الأساسية للمنافسة قد تغيرت كثيرا خاصة بعد ظهور الحاجة للرجوع إلى المستهلك أو الزبون كمنطلق لتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، فبعدما كانت المؤسسة مجرد دالة انتاج تهدف إلى زيادة الانتاج أصبح هدفها اليوم هو كيفية خلق قيمة للزبون "يمكن" أن تبيعها له، ولمسايرة التطور الحاصل في الدول الأخرى فإن المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد الأبعاد الحقيقية وأهمية التسويق، ومن هنا فإن من أهداف الدراسة تتمثل في:

- تغيير النظرة إلى التسويق كنشاط تكميلي للنشاطات الأخرى ومحاولة إعطائه دور محوري في عملية تصور مستقبل المؤسسة.

- إظهار التأثير القوي الذي أصبح يمثله رضا الزبون في نشاط المؤسسة.

- البحث عن الوسائل الضرورية للمحافظة على العلاقة مع الزبون على المدى الطويل.

- محاولة البحث في الفجوة بين الجانب النظري للمفاهيم التسويق وما يطبق فعليا في الميدان.

و - **أهمية الدراسة**: من خلال إجراء هذه الدراسة سيتم تحقيق الأهداف المرجوة التالية ولو جزئيا:

- على المستوى العلمي ستسمح هذه المذكرة بإثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لتصورات جديدة للدور الذي يمكن أن يمثلـــه التسويق.

- من جهة أخرى ستعمل المذكرة على المساهمة في زيادة عدد المراجع العلمية المتخصصة خاصة باللغة العربية نظرا للنقص الذي تشهده الجامعات الجزائرية وهذا في حدود علم الطالب والتي تهتم بولاء الزبون للعلامة التجارية بصفة أخص.

- على المستوى العملي ستحاول المذكرة إظهار أهمية الزبون ودرجة ولائه في إنجاح خطـــة المؤسسة للمحافظة على مكانتها التنافسية، ثم محاولة ادراك مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في التسويق بشكل عام.

- على المستوى الشخصي تعتبر المذكرة بمثابة محاولة لاكتساب المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية للتسويق.

الفصل الأول:
الميزة التنافسية ومقاربات توظيفها

تعتبر حركة تسارع عولمة التبادل من بين أهم المظاهر المصاحبة للألفية الثالثة والتي تُتَرجم ولادة نظام جديد لاقتصاد السوق مبني على القدرات التنافسية للمنظمات، وإذا كانت العولمة والتي هي امتداد لمفهوم اقتصاد السوق على المستوى الدولي قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة في أسواق جديدة، فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة في مواجهـــة المنافسين الجدد القادمين من خارج الحدود، فإعادة التفكير إذا في الحاجة لكسب قدرة على التنافس في سوق تتميز بالمنافسة المفرطة أصبحت إذا ضرورة ملحة على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على كيانها ضمن نفس مجال النشاط.

ويختلف تصور الباحثين في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فنتائج البحوث تقسم مصادر هذا السبق إلى عوامل خارجية تابعة للمحيط التنافسي والتي على المؤسسة مسايرتها، وعوامل داخلية تستطيع المؤسسة التحكم فيها واستخدامها للتأثير في المنافس، وعلى أساس قوة تلك الميزة التي تتمتع بها المؤسسة دون سواهـــا تُطور الاستراتيجية المناسبة لاحتلال أو الدفاع عن مكانتها التنافسية في السوق.

ويُركز هذا الفصل على البحث في العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لـــها بتمييز منتوجاتها عن منتوجات المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها يبدو أمـــر ضروري، ويُعالج هذا الفصل هذه المفاهيم من خلال ثلاث مباحث:

- مفهوم الميزة التنافسية.
- مقاربات ومصادر الميزة التنافسية.
- إستراتيجيات الميزة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية: إن مفهوم كل من المنافسة والتنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يُعرف بالميزة التنافسية، وإذا كان تعريف المنافسة على أنها تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات حسب تعريف "جوزيف شومبتر" (Joseph Schumpeter)[1]، فإن مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الإجماع، ومن هنا تظهر الحاجة لتحديد مفهوم التنافسية قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية.

1-1 تعريف التنافسية: مع بداية التسعينات ظهرت أهمية العودة إلى تعريف التنافسية كنتيجة للنظام الاقتصادي الجديد ودخول العولمة ضمن الحسابات الجديدة، ويرتكز تعريف التنافسية على ثلاث مستويات:

1-1-1 على مستوى الدولة: يُعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (The world economic forum)[2]، أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتوجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية[3]، وينسجم هذا التعريف كثيرا مع تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **(OCDE)** الذي يتناولها من منظور القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل[4]، من خلال هذه التعاريف يمكن وصف التنافسية بأنها ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس امتلاك الدولة للقدرة على التنافس في الأسواق العالمية، ونظرا لعدم قدرة الدولة على التدخل المباشر في العملية الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق، فإن التنافسية يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، وسعر الصرف، وحجم العمالة والمهارات المتوفرة...الخ، وقدرتها على خلق المحيط المناسب للنشاط الاقتصادي.

1-1-2 على مستوى القطاع: من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير المتكافئ لأن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تتشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان

1. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith**. <u>Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage</u>**, (New York: oxford university press, 2006). P. 8
2. Abdallah Alauoi. **<u>La competitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises</u>**, (France : harmattan, 2005). P. 41
3. Ibid, P. 41
4. Ibid, P. 41

يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي[1] وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم والحماية.

1-1-3 على مستوى المؤسسات: باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستوين القطاعي والوطني، والنتائج الإيجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة، ففي تعريف لـــ"ج. ل. ميشيالي" (J. L. Muchielli) فإن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصص السوقية، والمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية النمو/ الحصة السوقية[2]، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية مما يعني ضعف تنافسيتها.

ويمكن تلخيص كل ما ورد سابقا عن التنافسية من خلال تعريف "إمانويـــل أُوكامبا" **(Emmanuel Okamba)**، فتنافسية المنظمة (مؤسسة أو قطاع أو دولة) تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعّالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال أو المحافظة على الموقع التنافسي[3].

1-2- تعريف الميزة التنافسية: شكل البحث عن مصادر التفوق في الأداء منذ زمن طويل محور اهتمامات الباحثين الاقتصاديين في محاولة لفهم آليات عمل السوق، فالمدرسة الكلاسيكية ترى في المؤسسة دالة إنتاج تتحكم حجم المدخلات المستعملة في مخرجاتها، وهذه المدخلات تتكون خاصة من المواد الخام ورأس المال واليد العاملة المستخدمة في عملية الإنتاج، أما العلاقات الموجودة داخل المؤسسة فقد اعتبرت مهملة التأثير، ويُرجع "آدم سميث" التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كـــون أن المدخلات تتوفر بنفس الشروط لكافة المؤسسات داخل الدولة الواحدة، وبناءا على الوفرة النسبية لهذه الموارد تتحدد الأفضلية التنافسيـــة لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يعرف بالميزة المطلقة، ويذهب "دافيد ريكاردو" في نفس السياق من خلال مفهوم الميزة النسبية في التجارة الدولية، أما الميزة

1. Gary Hamel, C.K. Prahalad. **computing for the future**, (U.S.A: Harvard business school press, 1994). P. 274
2. Jean Louis Muchielli. “la compétitivité: définition, indicateurs et déterminants“, site : **team.univ-paris1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf**. Date :2002.
3. Emmanuel Okamba.“Mondialisation, Concurrence et Compétitivité dans la Caraïbe’’, site : **www.publibook.com /librairies /publibook/images/2201PREV.pdf.** Date **:**2000.

التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـــ"ريكاردو" فتعود لأستاذ جامعة "هارفرد" الأمريكية "مايكل بورتر" (Michael Porter)، الذي يُعتبر أول من وضع نموذج للميزة التنافسيـــة مبني على متغيرات جزئية، ويرى فيها كل من "هوفر" و"شاندال" (Hofer & Schendel) أنها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن لمؤسسة أن تطوره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد[1]، وهو نفس توجه كل من "ريـــد" وآخرون (Read & AL.) من خلال وصفهـــا بأنها المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة بالاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق[2]، ويرتكز هذان التعريفين بصفة أساسية على فكرة التفوق النسبي لمؤسسة معينة الناتج عن امتلاك موارد فريدة.

أما "بورتر" فيعرف الميزة التنافسية بأنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون[3]، وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فرق في الأسعار بين المتنافسين مع نفس المستوى من الأداء للمُنتَج، أو انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار، فالميزة التنافسية إذا هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للعملاء[4]، فهي تابع متغير لدرجة إدراك الزبون للقيمة التي يخلقها المنتوج، وحتى يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية يجب أن يشعر الزبون بهذا الفارق في القيمة، ويتفق هذا مع تعريف "فاهي" (Fahy) بـــأنها ما يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر الزبائن[5].

ثم يضيف كل من "بورتر" و"داي" (Porter & Day) بأن الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجي[6]، فالمؤسسة تواجه إذا تحدي المحافظة على استمرارية هذا التميز لتضمن تحقيق العوائد على المدى الطويل، ومن نفس المنطلق يرى "جاي بارني" (Jay Barney) أنها نتيجة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة والتي تهدف فإن إلى خلق القيمة، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تكون في طور التنفيذ أو ضمن

1. يحضية سملالي." أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، **أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية**، جامعة الجزائر،2005. ص.7

2. أحمد بن عيشاوي."إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، **الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة**، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005. ص. 296.

3. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. **Stratégies concepts, méthodes, mis en œuvre**, 2éme Edition, (Paris: Dunod, 2005). P. 94

4. Nicole P.Hoffman. "An examination of the sustainable competitive advantage, concept: past, present and future", **http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf**, Date:2000

5. أحمد بن عيشاوي. مرجع سبق ذكره. ص. 296

6. يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص. 6

مقررات الأعمال للمؤسسات المنافسة في المستقبل القريب[1].

من خلال هذه التعاريف يتضح أن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن بفعالية أكبر من المنافسين، وهذا الأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المؤسسة، وإستنادا لما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كتعريف إجرائي بأنها الأفضلية التنافسية التي تعطي المؤسسة الأسبقية إلى الزبون من خلال خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين، والأفضلية هنا تعكس التفوق النسبي في خلق القيمة من خلال استعمال موارد خاصة لا يملكها المنافسين، أما السبق فيقصد به إعطاء الزبون منتج معين أو علامة معينة الأولوية في سلم تفضيلاته.

1-1- أنواع الميزة التنافسية: بالرجوع إلى أدبيات التسيير، فإن الباحثين ومن بينهم "مايكل بورتر" صنفوا الميزة التنافسية وهذا بناءا على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الأفضلية إلى قسمين:

1-1-1 الميزة التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التسغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجة الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمُنتَج، إنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلول لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلا، فإنها من شأنها أن ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون، وهو ما ينعكس إيجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة، فالسيارة مثلا إضافة إلى وظيفة النقل فإن مميزات كالراحة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون للقيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية.

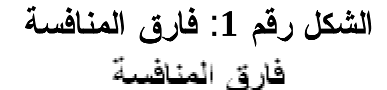
من جانب آخر فإنه يمكن للمؤسسة أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق السبق الزمني، وهذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتجديد منتوجاتها واقتراح تشكيلات جديدة أو بالدخول إلى أسواق جديدة مـــا تُعطيها السبق إلى الزبون مقارنة مع المنافسين،

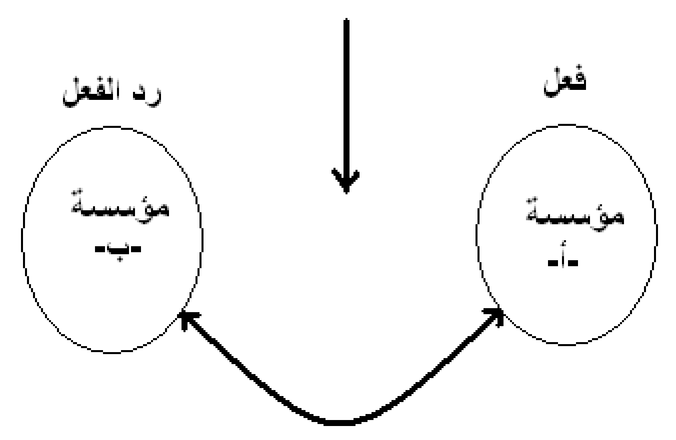
1. David O. Faulkner, Andrew Campdell. **The oxford handbook of strategy**, (New York: Oxford University Press, 2003).p. 353

فحسب "رالف لارنسن" (Ralph Larsen) الرئيس التنفيذي لشركة "جــونسون أند جــونسون" (Johnson & Johnson)[1] فإن القدرة على اختيار التوقيت الجيد في اقتراح الحلول للزبون تعطي المؤسسة أفضلية في قبول منتجاتها، ويرى كل من "أيزنهارد" و"سول" (Eisenhardt & Sull) أن المؤسسة التي تملك حركية وسرعة أكبر في الفعل مقارنة مع المنافسين تملك فرصة أكبر في اقتناص الفرص[2] في ظل المنافسة الشديدة، فطريقة تقديم المُنتَج للزبون والعروض والمزايا المساندة للعرض الرئيسي من شأنها تدعيم القيمة الإجمالية لكن التوقيت الجيد في اتخاذ القرارات والسرعة في طرح الأفكار الجديدة تعمق في الفارق في الأداء بين المؤسسات وتزيد من قوة ميزتها التنافسية.

وتستعمل الميزة العملية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون لنفس المجموعات الإستراتيجية[3] وهي تتطلب من المؤسسة التحسين المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التميز، ولكن هذا غير كافي لتحافظ المؤسسة على مكانتها التنافسية خاصة على المدى الطويل، فتجاوز المنافسة على المستوى التشغيلي أصبح أمر صعب جدا نظرا لسهولة التقليد والاقتداء بهذا التميز من خلال تقديم عروض ومزايا مشابهة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المبنية على المستوى التشغيلي سرعان ما تزول لأنها مرهونة بسرعة رد فعل المنافسين.

الشكل رقم 1: فارق المنافسة





Ressource : Curtis M. Grimm, Hun lee, Ken G. Smith. **Strategy as action competitive dynamics and competitive advantage**, (U.S.A oxford university press, 2006). P. 9

1. Peter Navarro. **The well time strategy, managing the business for cycle for competitive advantage**, (U.S.A: Wharton school publishing).p. 2
2. Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. **Stratégie : Synthèse de cours & exercices corrigés,** (France: pearson éducation, 2006). P. 72
3. المجموعات الإستراتيجية هي مجموعة من المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية متشابهة، بمعنى آخر أن المؤسسات تتشابه من حيث الإستراتيجية وتختلف عن المؤسسات خارج المجموعة من حيث الأبعاد الإستراتيجية مثل استعمال الموارد، نشاطات سلسلة القيمة، المصدر: Curtis M. Grimm, Hun lee, Ken G. Smith. 2006. op. cit., P. 59

1-1-2 الميزة الإستراتيجية: يعتبر "ألدرسون" (Alderson)[1]من الأوائل الذين عبروا عن أهمية خلق خصائص فريدة قصد تمييز المؤسسة عن المنافسين سنة 1965 م، ثم ناقش لاحقا كل من "براهالاد" و"هامل" (Prahalad & Hamel) سنة 1989م ثم "ديكسون" (Dickson) سنة 1992م[2] ضرورة تعلم المؤسسة لكيفية خلق ميزة تنافسية جديدة حتى تحافظ على أسبقيتها، والميزة الإستراتيجية حسب "بورتـــر" ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا، هذه الاختيارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع[3]، فالميزة الإستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين أو بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانـــة التنافسية للمؤسسة[4]، وعلى عكس الميزة العملية فإن الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الإقتداء به في المستقبل القريب، وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع إستراتيجي، وهي نفس الفكرة التي يدعمها "بارني" بوصفها أنها نتيجة إستراتيجية خلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تتعارض مع إمكانية تحقيق الأرباح.

فالميزة الإستراتيجية أو الميزة التنافسية المستمرة **(Sustained competitive advantage)** تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعرقل انتقال مصادر هذا التميز إلى المنافسين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي مصادر الميزة التنافسية التي يجب الاستثمار فيها لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي.

2- مقاربات ومصادر الميزة التنافسية:

إذا كان هناك تقارب في وجهات نظر الباحثين في تعريف الميزة التنافسية، فإن تحديد مصادرها لا يلقى هذا الإجماع، وهذا ما سيتم معالجته من خلال هذا المبحث.

2-1 مقاربات الميزة التنافسية: ضمن الإطار التصوري للميزة التنافسية، فإن هذا الميدان تهيمن عليه مقاربتين رئيسيتين:هيكل الصناعة لـــ"بورتر" ونظرية الموارد، بالإضافة إلى مقاربات أخرى،

1. Nicole P. Hoffman. Op. Cit..
2. Nicole P. Hoffman. Op. Cit..
3. Leila A. Halawi, Jay E. Aronson, Richard V. McCarthy. “Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage”, **www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf.**
4. Michael E. porter. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, (U.S.A: the free press, 1985). p. 20

وتختلف كل مقاربة عن الأخرى في طريقة معالجتها لمصادر الميزة التنافسية.

2-1-1 الهيكل الصناعي لـــ"بورتر": وفق هذا النموذج فإن المنافسة تعتبر أهم عامل يتحكم في مدى نجاح أو فشل المؤسسة في القطاع الصناعي، فالمنافسة هي التي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة ومساهمتها في النتائج المحققة، والميزة التنافسية حسب النموذج تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس[1].

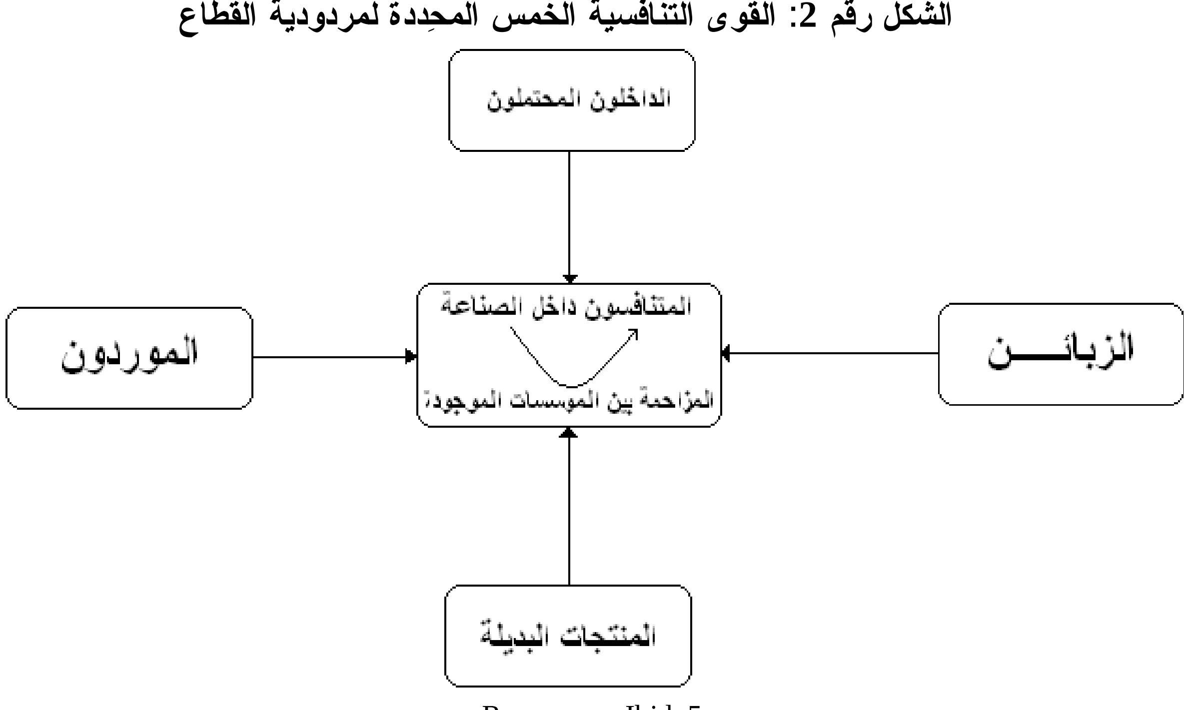
وفي إطار معالجته للمحيط التنافسي يؤكد "بـــورتر" على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يتمثل في مدى جاذبية القطـــاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما العامل الثاني فهو الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة[2]، ولا يمكن الفصل بين هذين العاملين ذلك أن المؤسسة التي تنشط في صناعة تحقق أرباح عالية مع موقع تنافسي ضعيف نسبيا أو في الحالة العكسية لمؤسسة تملك موقع تنافسي نسبي ملائم في صناعة غير جذّابة لا يمكن لها تحقيق أرباح معتبرة، كما يرى "بورتر" أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها.

وإذا كانت الميزة التنافسية حسب "بورتر" كما تم التطرق إليها في المبحث الأول تتمثل في القدرة على خلق القيمة التي يكون عندها المشتري مستعد لدفع المبلغ المقابل لها، فإن هذه القدرة تتحكم فيها القوى التنافسية المشَكِلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة[3] وإمكاناتها على استغلال الفرص الموجودة فيه.

2-1-1-1 القوى التنافسية الخمس لـــ"بورتر": تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المؤسسة الاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المؤسسة، وقد قدم "بورتر" قواعد المنافسة في صورة تفاعل متبادل بين خمسة قوى رئيسية يبينها الشكل رقم 2، ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى داخل القطاع الواحد ومن قطاع إلى آخر، ويكمن تأثير القوى الخمس على مردودية القطاع في الضغط الذي تمارسه على مستوى الأسعار وعلى التكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة،
وحسب "بورتر" فإن امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بقدرة المؤسسة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها أحسن من المنافسين من خلال احتلال أحسن موقع تنـــافسي ملائم وســـط هذه

1. Ibid, p. 1
2. Ibid, p. 1
3. Ibid, p . 4

الشكل رقم 2: القوى التنافسية الخمس المحدِدة لمردودية القطاع



Ressource : Ibid, 5

المنافسة ومحاولة التأثير على القطاع بطريقة تعود عليها بالمنفعة[1]، ويُمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي:

2-1-1-1-1 المزاحمة بين المؤسسات الموجودة: تنشئ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر في تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار، وتجديد تشكيلة المنتوجات المقترحة، وزيادة حجم الإنفاق على الحملات الإعلانية لزيادة الحصة السوقية...الخ، هذا الفعل ينتج عنه رد فعل للمنافس لتدارك ما تم فقدانه من حصته في السوق، فيعمل على خفض الأسعار إلى مستويات أدنى من المستوى السابق، وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي وخدمات ما بعد البيع...الخ، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادِرة للتميز الذي كانت تملكه مما يحتم عليها الرد على رد الفعل هذا وهكذا، وكلما تقلصت الفترة التي تفصل بين الفعل ورد الفعل بين المنافسين كلما تأثرت سلبيا جاذبية القطاع لبقاء المؤسسات ضمن هذا النشاط.

وتتحكم في ردود أفعال المنافسين عدة عوامل تحدد مدى رغبتهم للاستمرار في السوق، ويعتبر معدل نمو القطاع من بين أهم هذه العوامل كونه يؤثر مباشرة على العلاقة بين المنافسين، فكلما كان هذا المعدل ضعيف كلما زاد الضغط على المؤسسة المنافِسة لاسترجاع حصتها السوقية بسبب

1. Curtis M. Grimm, Hun lee, Ken G. Smith. Op. Cit., p. 51

انخفاض رقم أعمالها، خاصة إذا كان التميز بين المنتوجات ضعيف جدا ولا يمثل قيمة للزبون فتزداد المرونة السعرية وتأثيرها على الكمية المطلوبة مما يقود المؤسسات إلى نقل المنافسة على مستوى الأسعار، وقد تكون المنافسة على هذا المستوى جد محدودة إذا كانت التكاليف الثابتة تمثل نسبة عالية من التكاليف الكلية مقارنة مع التكاليف المتغيرة، هذا ما يجعل هناك تقارب في القدرة التنافسية بين المؤسسات لعدم إمكانية استغلال اقتصاديات الحجم بالطريقة التي تتيح خلق فرق في الأسعار، من جانب آخر تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل هذه الظروف إذا كانت موانع الخروج من الصناعة عالية ومكلِّفة جدا للمؤسسة كإجراءات تعويض العمال وقوانين منع الاحتكار والأهمية الإستراتجية للمؤسسة بالنسبة للدولة مما يُحتم عليها البقاء ضمن نفس النشاط رغم عدم جاذبية القطاع بالنسبة إليها فتعمل على تعويض ذلك بزيادة حصتها السوقية.

2-1-1-1-2 تهديد الداخلون المحتملون: إن نموذج "بورتر" للقوى المشكلة للمحيط التنافسي يتعدى تحليل تأثير المنافسين الحاليين إلى دراسة تأثير الوافدين الجدد الذين يحملون قدرات جديدة تهدد استقرار السوق[1]، ويرتبط تهديد الداخلون المحتملون إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة كلما أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع وزيادة حدة الصراع من أجل الحصص السوقية، فكثيرا ما تصطدم المؤسسات الجديدة بواقع ولاء الزبون لعلامة معينة وعدم رغبته في تغييرها نتيجة الثقة المكتسبة جراء التعامل المسبق معها وتميز هذه المنتوجات بالنسبة إليه أو عدم قدرتها على الوصول إلى قنوات التوزيع، كما أن بعض القطاعات كالصناعات الثقيلة والبتروكمياوية تتطلب استثمارات معتبرة ليس بمقدور كل المؤسسات على توفير الرأس المال اللازم وهو ما يشكل عائق أمامها للدخول في هذا النشاط، إضافة إلى هذا فإن تهديد المنافسين المحتملين ينخفض كلما زاد تأثير سلم اقتصاديات الحجم، والميزة المطلقة والسياسات الحمائية الحكومية.

3-1-1-1-2 القوة التفاوضية للموردين: يقصد بالموردين المؤسسات التي تعمل على إمداد وتموين المؤسسة بالموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية[2] خاصة المواد الأولية والآلات ومعدات الإنتاج، ويكمن تأثير الموردون في قدرة هذا الأخير على فرض الأسعار وشروط التوريد وهو ما لا قد يتناسب مع أهداف المسطرة من طرف المؤسسة، والقوة التفاوضية للمورد تتفاوت من قطاع إلى

1. Michael E. porter**. <u>Competitive strategy: techniques for analyzing industies and competitors</u>**, (U.S.A., free press, 1980). P. 7

2. يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص. 22

آخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب ميزان القوة بين الطرفين، فإذا كانت الكفة تميل لصالح المورد، فإنه يكون بإمكان هذا الأخير فرض أسعار عالية والخفض من مستوى الجودة والخدمات المقدمة للمؤسسة، وهذا ما قد يؤثر بدوره على مردودية المؤسسة والقطاع ككل.

وترتبط القوة التفاوضية للمورد بعدة عوامل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- تميّز المدخلات: فكلما كانت هذه المدخلات تمتلك خصائص فريدة وذات قيمة للمؤسسة وكلما كان المورد ينفرد بعرض هذه المدخلات كلما زادت قدرته التفاوضية لفرض الشروط المناسبة له على حساب المؤسسة.

ب- أهمية المدخلات: تمثل بعض الموارد أهمية كبيرة نتيجة تأثيرها على التكاليف الكلية وعلى تميز مخرجات المؤسسة وتنافسيتها مما يجعلها ترغب في هذه المدخلات بشدة وهو ما يعزز من المكانة التفاوضية للمورد.

ج- عوامل داخلية: تتمثل هذه العوامل في قدرة المورد على الوصول إلى موارد بأقل تكلفة نتيجة استفادته من حجم طلبياته ومن قانون اقتصاديات الحجم ما يسهل المهمة على المؤسسة في التفاوض لخفض الأسعار، أما إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة نسبيا مقارنة مع التكاليف المتغيرة فإن هذا يؤدي أن تكون الهوامش التي يُتفاوض عليها محدودة.

د- الأهمية النسبية للتكامل الأمامي للمورد والتكامل الخلفي للمؤسسة: عادة ما يرتبط ميزان القوى التفاوضية بعدد وتمركز كل من الموردين والمؤسسات، غير أنه يمكن لأحد الأطراف فرض شروطه في حال ما إذا كان يملك القدرة على تحقيق التكامل، فتستطيع المؤسسة مثلا الحصول على هذه المدخلات بتكلفة أقل من خلال خلق وحدات إنتاجية تحقق لها تكامل خلفي، كما يمكن للمورد أن يحقق تكامل أمامي بإنشاء فروع تستهلك ما يوفره من مدخلات، وكلما زادت قدرة أي واحد على تحقيق التكامل كلما تقلصت القوة التفاوضية للطرف الآخر.

هـ- توفر مدخلات بديلة: يرتبط الموقف التفاوضي للمورد بقدرته على توفير الموارد التي تحتاجها المؤسسة، وكلما كانت هذه الموارد غير قابلة للإحلال بموارد أخرى وكانت محصورة في يد عدد قليل من الموردين كلما تحسنت المكانة التفاوضية للمورد.

2-1-1-1-4 القوة التفاوضية للزبون: يسود الاعتقاد وسط نشاطات الأعمال أن إرضاء الزبون يعتبر من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، والزبون عادة ما يرغب في شراء منتوجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يشكل ضغط على المؤسسة في ممارسة نشاطها، فتحت هذا القيد هي تعمل على إرضاء الزبون باستعمال أقل عدد ممكن من الموارد، وقد يؤدي هذا الأمر إلى اختلاف مصلحة رغبة كل من المؤسسة والزبون في كثير من الأحيان، فيعمل

كل طرف إلى فرض رغبته والشروط الملائمة له، وقوة الزبون في التفاوض يمكن أن تعاز للعوامل التالية:

أ- **حجم مشتريات الزبون**: يتناسب الموقف التفاوضي للزبون طرديا مع حجم مشترياته، فعادة ما يكون الزبون في موقف قوي لتحديد الشروط والأسعار التي يرغب فيها نتيجة حجم طلبياته الكبيرة، وهذا كون إلغاء الصفقة معه قد يتسبب في انخفاض شديد لرقم الأعمال لما تمثله نسبة مشترياته إلى المبيعات الكلية للمؤسسة.

ب- **نسبة المشتريات من القطاع إلى التكاليف الكلية للزبون**: تتوزع النسب في سلم مشتريات الزبون بطريقة متفاوتة بسبب الأهمية النسبية لبعض المنتوجات على الأخرى، وكلما زاد وزن المنتوج ضمن قائمة المشتريات كلما زادت معه حساسية الزبون نتيجة تغير في الأسعار وهو ما يدفعه للضغط على المؤسسة قصد التفاوض على الشروط المتعاقد عليها.

جـ- **تكاليف التحول**: تزداد رغبة الزبون في التفاوض مع المؤسسة لتحديد الشروط المناسبة للطرفين كلما كانت تكاليف التحول الزبون إلى منتِج آخر قوية، وهذه التكاليف يمكن أن في شكل قيود نفسية نتيجة الثقة المكتسبة أو في شكل عقود ملزمة تربط للطرفين.

د- **عدد المؤسسات المتنافسة مقارنة مع عدد المشترين للمنتجات.**

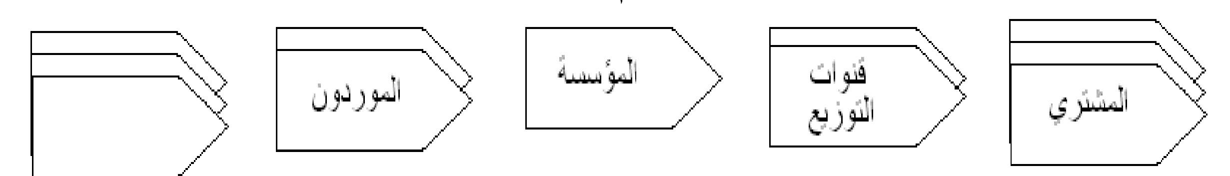
هـ- **مدى توفر المعلومات عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.**

2-1-1-1-4 تهديد المنتجات البديلة: يكمن هذا التهديد في إمكانية إحلال منتوجات المؤسسة بأخرى من خارج القطاع يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة لكن بسعر أقل، وتؤثر هذه المنتوجات على السياسة التسعيرية للمؤسسة وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل ويزداد تأثيرها كلما كانت الأقرب في إلى المستهلك من حيث إشباع حاجاته مع أفضلية سعريه مقارنة مع المنتوجات الأصلية، فمثلا إمكانية إحلال الألمنيوم مكان الحديد في بعض الصناعات يؤِثر سلبيا على الأرباح في الصناعات الحديد والصلب.

وإذا كانت القوى الخمس لـــ"بورتر" تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح التي يمكن تحقيقها، فالإشكالية إذا تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المؤسسة التفوق على حساب المؤسسات المنافسين والعمل على تحسين موقعها التنافسي ضمن هذا المجال.

2-1-1-2 سلسلة القيمة مصدر للميزة التنافسية: يعتبر مفهوم سلسلة القيمة المشتق من مفهوم نظم الأعمال الخاص بـــ"مكنزاي" (McKinsey)[1] الأداة الأساسية في نموذج "بورتر" لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وهذا المفهوم ينطلق من كون المؤسسة هي عبارة عن محفظة للنشاطات[2]، ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيراتها للمؤسسات المنافِسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مكامن التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات إلى مخرجات[3]، فالموقف التنافسي حسب هذا النموذج مرتبط بالقدرة النسبية للمؤسسة في تفعيل هذه الوظائف بتكلفة أقل أو بطريقة أحسن من المنافسين[4]، وتتدرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن مفهوم أشمل يسمى بـــنظام سلسلة القيمة[5] كما هو موضح في الشكل 3، فالمؤسسة لا يمكن أن تُعزل

الشكل 3: نظام سلسلة القيمة



Ressource : Jean pierre Détrie et autre. **Strategor : politique génerale de l'entreprise**, 3éme édition, (France : Dunod, 1997). P. 50

عن المحيط الذي تنشط فيه بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتوريد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة، فتصبح مكانتها التنافسية تابع لجودة نشاطات المورد، من جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها للمستهلك فهي تعبر من خلال قنوات التوزيع بطريقة قد تغير في القيمة النهائية المقدمة للزبون، وإذا كان نظام القيمة هذا يمكن أن يؤثر في المركز التنافسي للمؤسسة فإن بناء الميزة التنافسية يحتاج إلى فهم دقيق للعلاقة والتداخل بين النشاطات الداخلية للمؤسسة.

1-2-1-1-2 مفهوم سلسلة القيمة: ينظر "بورتر" للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الزبون عنده مستعد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقترحة أكبر من التكلفة الإجمالية، وأول خطوة في التحليل تبدأ بتجزئة القيمة الكلية حسب تأثير كل نشاط لتحديد المصدر

1.Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit. page 83
2. Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 36
3. Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 33
4. Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 34
5 Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 34

الرئيسي للقيمة، هذا التقسيم ينتج عنه ما يُعرف بنشاطات القيمة[1] وهي النشاطات التي بواسطتها توفر المؤسسة منتوجات ذات قيمة للزبون باستخدام الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، ويمكن تمثيل هذه النشاطات باستخدام سلسلة القيمة كما يبينه الشكل 4.

الشكل رقم 4: سلسلة القيمة لـ"بـــورتر"

النشاطات الداعمة

البنية التحتية للمؤسسة

تسيير الموارد البشرية

التطور التكنولوجي

المشتريات والتموين

التموين الداخلي | الإنتاج | التموين الخارجي | التسويق | الخدمات

الهامش

النشاطات الأساسية

Ressource : Michael E. Porter : 1985, Op. cit., p. 84

أ- **النشاطات الأساسية:** تمثل تلك النشاطات التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج وفي بيع المنتوجات[2]، وهي تضم:

أ-1 **التموين الداخلي:** وتضم كافة النشاطات المرتبطة بتدفق المدخلات من المورد حتى ورشة الإنتاج وتتلخص هذه الوظائف في الاستلام، والتخزين والمراقبة، والنقل والتفريغ للمدخلات إلى ورشة الإنتاج.

أ-2 **الإنتاج:** تعرف هذه الوظيفة بالعملية التي يتم فيها استخدام المدخلات وتحويلها إلى سلع تامة الصنع أو خدمات موجهه مباشرة للزبون، وهي تضم عملية التحويل، والتركيب، والتغليف، والصيانة، والاختبار ومراقبة النوعية...الخ

أ-3 **التموين الخارجي:** هي النشاطات المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتجات على الزبائن.

أ-4 **التسويق والبيع:** وتضم هذه الوظيفة مجموع النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي تمكن الزبون من شراء منتوجات المؤسسة وتحفيزهم على ذلك.

1.Micheal E. porter, Op. Cit. 1985. page 38
2.Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit., p. 84

أ-5 الخدمات: وهي نشاطات تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرفقة كالتركيب والتصليح والتكوين وتوفير قطع الغيار...الخ.

ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع إلى آخر، فبالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الإمداد الداخلي والخارجي العامل الحاسم في تفوقها كما هو الحال لعلامة "وول مارت" (Wal-Mart)[1]، أما قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه فهي وظيفة التسويق والمبيعات في حين أن الإمداد يكون مهمل التأثير في المؤسسات الخدمية، وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق القيمة فإن "بـــورتر" ينظر إلى النشاطات الأساسية من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور في خلق القيمة لعدم إمكانية عزل أثر كل نشاط على حدى دون النشاط الذي يسبقه.

ب- النشاطات الداعمة: هي نشاطات تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من خلال تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية بما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية[2]، وفي معظم الأحيان لا يقتصر تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد بل هي تشمل كافة أنشطة القيمة وتتوزع ضمن أربع مجموعات:

ب-1 المشتريات والتموين: وتتعلق بوظيفة شراء الموارد الضرورية للنشاطات الأساسية والداعمة، وتتمثل هذه الموارد في المواد الأولية والخام والمواد نصف المصنعة كما تشمل بعض الأصول كالآلات الإنتاجية والتجهيزات والمعدات المخبرية والمكتبية، ورغم الأثر الضئيل لتكاليف وظيفة المشتريات والتموين في حد ذاتها على التكاليف الكلية مقارنة مع الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل قوي على تميز المؤسسة ومكانتها التنافسية وهذا بسبب ارتباط هذه الوظيفة بالعديد من نشاطات القيمة، فكل النشاطات المكونة لسلسة القيمة تحتاج إلى مدخلات يتعين على وظيفة المشتريات والتموين توفيرها بالشروط المطلوبة وإلا ستتعطل هذه النشاطات.

ب-2 التطوير التكنولوجي: وتتكون هذه الحلقة من مجموعة من النشاطات التي تساهم في تحسين المنتوج والعمليات الإنتاجية، وهي لا تهتم فقط بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتوج[3] إنما تتعدى ذلك فهي تشمل البحوث الأولية للمنتوج والتصميم وهندسة العمليات الإنتاجية وتطوير التجهيزات والآلات.

ب-4 البنية الأساسية للمؤسسة: وهي تتألف من مجموعة من النشاطات التي تضمن التسلسل السليم للعمليات داخل المؤسسة ويتعلق الأمر بالتسيير والتخطيط والمالية والمحاسبة والعلاقات

---

1. Curtis M. Grimm, Hun lee, Ken G. Smith. Op. Cit., p. 74

2 . يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص41

3. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit., P. 87

القانونية والخارجية...الخ.

ب-3 تسيير الموارد البشرية: إن تأثير وظيفة تسيير الموارد البشرية على القيمة يكون من خلال لعب دور تحفيزي للمهارات والمساهمة في التحكم في التكاليف الناجمة عن الأجور، وبصفة عامة هي تشمل النشاطات المرتبطة بالتوظيف والتكوين واستخدام العمال وتحفيزهم، وتخطيط سياسات الأجور.

وإن مساهمة نشاطات البنية الأساسية في الميزة التنافسية تكمن في الدور الذي تلعبه في تحديد المهام والأهداف وتجنب التداخل والتضارب بينها وتسهيل عمل النشاطات الأولية والداعمة والتحكم في نظام المعلومات، وكل هذه الممارسات تؤثر على سلسلة القيمة ككل ولا تختص بنوع محدد من النشاطات الأساسية أو الداعمة عكس نشاطات التموين والتطوير التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية هو ما تبينه النقاط المتقطعة في الشكل رقم 4.

وداخل كل صنف من النشاطات الأساسية والداعمة يرى "بورتر" أنه توجد ثلاث أنواع من النشاطات التي تختلف أدوارها في الميزة التنافسية:

- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم وتصنيع المنتوج، وعمل القوى البيعية.
- نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة من خلال تسهيل أداء النشاطات المباشرة مثل صيانة العتاد وإدارة القوى البيعية والبرمجة والبحوث الإدارية...الخ.
- نشاطات تضمن جودة النشاطات السابقة كالرقابة والتفتيش والتعديل في المنتوج.

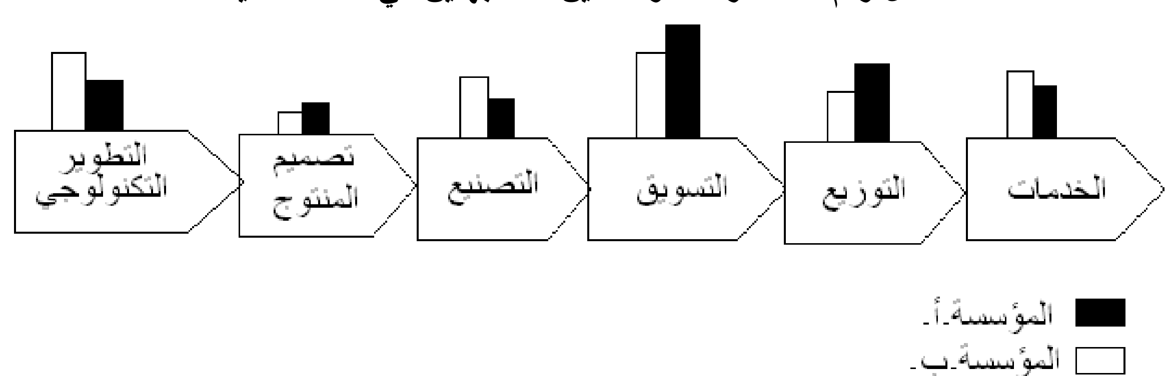
وهذه النشاطات يمكن أن تكون داخل نشاط القيمة الواحد، فمثلا يمثل فريق العمل المخبري الحالي نشاط مباشر في خلق القيمة في حين أن البحوث في مجال التطوير الإداري نشاط غير مباشر، وكل من هذين النشاطين يندرجان ضمن نشاطات القيمة للتطوير التكنولوجي.

2-1-1-2-2 مقارنة سلسلة القيمة: إن الفهم المجرد للعلاقة بين نشاطات الداخلية للمؤسسة لا يمكن أن يقود إلى فهم حقيقي لمصدر الميزة دون إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة القيمة مع تلك الخاصة بالمؤسسات المنافسة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تظهر وضعيتين حسب درجة تشابه سلاسل القيمة للمؤسسات:

أ- سلاسل القيمة للمتنافسين متشابهة: في هذه الحالة يكون تسلسل الحلقات المكونة لسلاسل القيمة الخاصة بالأطراف المتنافسة متطابقة، أما اكتساب الميزة التنافسية فيتوقف على قدرة أحد الأطراف على التحكم الأفضل في إحدى هذه النشاطات وفي العلاقة الموجودة بينها كما يبينه الشكل5،

وكمثال عن هذه الحالة فإن مؤسسة "لوريال" (L'Oréal) المتخصصة في مواد التجميل تتشابه سلسلة القيمة الخاصة بها مع منافسيها الرئيسيين لكنها استطاعت خلق الفرق في القيمة من خلال تفوقها في وظيفة التسويق.

الشكل رقم 5: مقارنة لمؤسستين متشابهتين في سلسلة القيمة

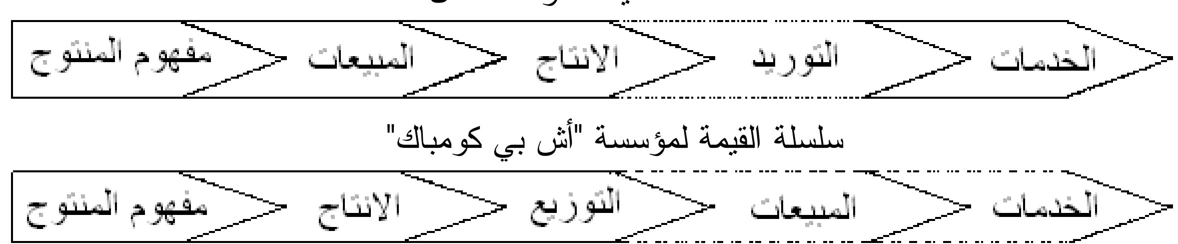


Ressource: Curtis M. Grimm, Hun lee, Ken G. Smith. Op. Cit., P. 75

ب- **سلاسل القيمة للمتنافسين مختلفة:** عكس الحالة الأولى فإن حلقات السلسلة لا تكون متشابهة وعملية تحديد مصدر الميزة التنافسية تكون من خلال تقييم إيجابيات المخطط التنظيمي ككل الخاص بكل مؤسسة ومدى مساهمته في القيمة، فمثلا تتفوق مؤسسة "دال" (Dell)المتخصصة في صناعة الحواسيب الآلية على نظيرتها "أش بي كومباك" (HP-Compaq) المنافس الرئيسي في الصناعة من ثلاث جوانب ناجمة عن الفرق في تسلسل نشاطات القيمة:

- تكاليف تسيير المخزون بكل أنواعها تؤول إلى الصفر كون المؤسسة تقوم بيع المنتوج قبل تصنيعه فهي تنتج الحواسيب حسب الطلب.
- إمكانية التصنيع حسب الطلب ووفق رغبات الزبون تتيح للمؤسسة عرض آخر التكنولوجيات الحديثة مما يدعم استمرارية التميز.
- الاتصال المباشر بالزبون النهائي وبالتالي خدمته بطريقة أحسن.

الشكل رقم 6: مقارنة لسلاسل القيمة مختلفة



Ressource : Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit. p. 88

إن أهم ما يمكن الأخذ به من خلال إجراء هذه المقارنة أن التميز جراء الاختلاف في سلسلة القيمة يؤثر بشكل أقوى على استمرارية تفوق المؤسسة في مجال نشاطها، وهذا يمكن يُفسر بأن المؤسسات المتنافسة ذات المخطط التنظيمي المتشابه يمكنها وبسهولة امتلاك وتطوير نفس المهارات المرتبطة

بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، عكس المؤسسات التي تختلف في النشاطات المكونة لسلسلة القيمة حيث تبنِّي وتطوير نفس المنظومة ثم تحسين المهارات في ذلك النشاط يتطلب وقت جد معتبر[1].

إن هيكل الصناعة لــ "بورتر" الخاص بمصادر الميزة التنافسية يرتكز بصفة خاصة على تحليل أثر المحيط التنافسي على جاذبية القطاع وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، وكيف أن هذا الموقع هو نتيجة التفاوت في التحكم في نشاطات القيمة، ورغم الإضافات المحسوبة لهذا النموذج إلا أنه يعاب عليه من عدة جوانب:

- تركيز التحليل على القطاع وإهمال تأثير العلاقات الموجودة بين القطاعات خاصة تلك العلاقات بين القطاعات التي تعتبر متكاملة، من جانب آخر يعتبر الفصل بين حدود القطاعات أمر صعب في كثير من الأحيان كتحديد الحدود الفاصلة بين قطاعات الاتصال والصناعة الرقمية، مما يتسبب في صعوبة عزل القوى المراد دراستها.

- اعتبار العلاقة الموجودة بين المؤسسات هي علاقة تنافسية بحتة في حين يمكن أن تكون علاقة شراكة أو تعاون بين الوحدات المكونة لنظام القيمة.

- اعتبار القوانين التي تحكم المنافسة غير قابلة للتغيير ودور المؤسسة يكمن في التأقلم معها في حين أنه يمكن لها إعادة صياغة هذه القوانين بما يتناسب مع مصالحها.

- ومن بين أهم النقاط التي لم تلقى القبول في أوساط الباحثين هي التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال أثر القدرات الداخلية للمؤسسة على الميزة التنافسية.

2-1-2 المقاربة المبنية على الموارد: إن معالجة هذه النظرية لمصادر الميزة التنافسية تتركز على تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة وهو ما يشكل قطيعة مع المفهوم التقليدي لــ "بورتر" القائم على أساس أحسن تموقع من حيث المنتوج/ السوق، وتعود الجذور النظرية لهذه المقاربة وبدون أي شك إلى كتابات "إديث بَّنروز" (Edith Penrose) حين طرحت سنة 1959م نظرية نمو المؤسسة، حيث تتصور الباحثة المؤسسة على أنها حافظة للموارد المادية وغير المادية والبشرية والتي تعمل من خلالهــا على تحويل المدخلات إلى مخرجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح[2]، ويُعتبر "فّارنرفالت" (Wernerfelt)أول من استعمل لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية حين كتب مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد في جريدة التسيير الإستراتيجي سنة 1984م[3]، فكان من

1. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit. p. 88-89
2. Naziha Fandi. . “la logique des ressources spécifiques et compétences comme avantage concurrentiel ”, **www.univ-chlef.dz /séminair%20chlef/Home_fichiers /les%20communications /BENDIABDELLAH + fandi.pdf**, Date : 2006.
3. يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص.45

الأوائل الذين مهّدوا للتصور القائم على بناء الأفضليات التنافسية بالاعتماد على الموارد، ثم ليظهر بعد ذلك جيل كامل من الباحثين الذين اعتمدوا على نفس الأفكار ومن بينهم "جاي بارني" و"تاروندو" (**Tarondeau**) و"س.ك. براهالاد" و"غاري هامل"...الخ..

وتقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق[1]، فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع، ويمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد حسب ما جاء به "براهالاد" و"هامل" في النقاط التالية[2]:

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الموارد.
- وفرة الموارد (الموارد المنظورة خاصة) لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك.
- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة استعمال ومزج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات.
– تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة.
- الاستعمال الذكي للموارد هو ما يحقق للمؤسسة التفوق.

فإعداد إستراتيجية فعّالة يتطلب من المؤسسة حسب "تاروندو" تطوير حافظة الموارد[3] التي تتميز بالقدرة الكبيرة على تحقيق تموقع متين وبالتالي يتيح لها امكانية تجسيد الأفضليات التنافسية، أما الموارد فتُعرف على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بنشاط المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبيا حسب وصف "قّارنرفالت"[4]، وتصنف هذه الموارد إنطلاقا من أعمال كل من "هوفر" و"شاندال" ضمن خمسة أقسام[5]:

- موارد مالية كحجم التدفق النقدي الذي يسمح بتمويل المشاريع الذاتية وتغطية النفقات الحالية.
- موارد بشرية كعدد العمال والمؤهلات الفنية التي تعمل في المؤسسة

---

1. عبد المليك مزهودة. "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر"، **أطروحة دكتوراه العلوم**، جامعة باتنة، 2007. ص.67
2. نفس المرجع. ص. ص. 130-131
3. نفس المرجع. ص. 130
4. نفس المرجع. ص 141
5. Dominique Puthod, Catherine Thévenard**.** “La théorie de l’avantage concurrentiel fondé sur les ressource : une illustration avec le group Salomon **”, www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf** , Date : 1997

- موارد مادية مثل مواقع الإنتاج والآلات والمخزون...الخ
- موارد تنظيمية تعكس القدرة على التحكم في نظام المعلومات ونظام الرقابة والاجراءات المتبعة.
- موارد تكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بالتحكم في المعرفة.

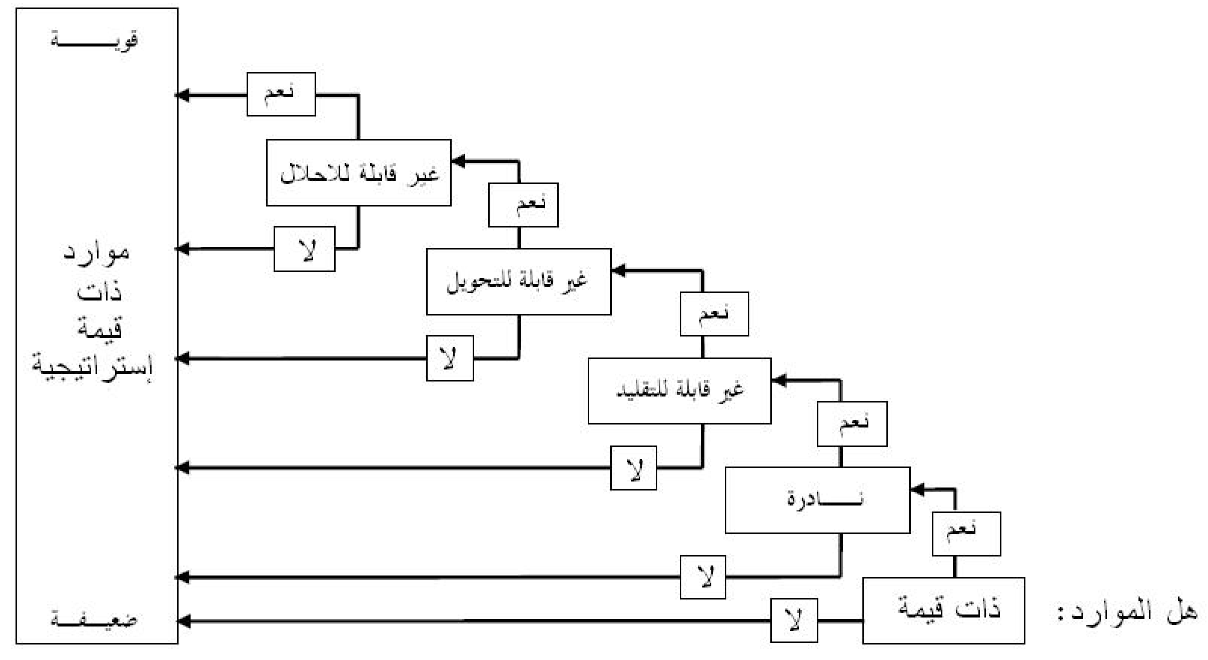
ويضيف "ر.م.غرانت" (R.M. Grant) مجموعة سادسة تضم شهرة المؤسسة[1]، أما "بارني" فيقسم الموارد إلى ثلاث مجموعات هي موارد ذات أصول مادية وموارد ذات أصول بشرية وموارد ذات أصول تنظيمية[2]، أما الحصول على ميزة تنافسية فيجب على المؤسسة تشغيل هذه الموارد لتجسيد إستراتيجية تهدف إلى خلق القيمة التي لا يمكن الإقتداء بها من قِبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وحتى يمكن للموارد من فعل ذلك يجب عليها أن تخضع إلى أربعة شروط هي[3]:

- يجب على هذه الموارد أن تكون ذات قيمة وذلك من خلال مساهمتها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات المفروضة على المؤسسة أو بمساهمتها في خفض التكاليف وزيادة القيمة في نظر الزبون.
- الندرة وتعني أن عدد قليل من المؤسسات يمكن لها أن تملك هذه الموارد، فصعوبة الانتقال حسب "س. ج. ونتر" (S. J. Winter) هي نتيجة وجود موانع للانتقال كحقوق الملكية الخاصة والفكرية[4].
- أن تكون غير قابلة للتقليد الكلي وهذا مرهون بدرجة تعقيد وصعوبة فهم وتحديد الموارد التي تساهم في خلق الميزة التنافسية وكيفية عملها.
- أن تكون غير قابلة للإحلال بمعنى أنه لا توجد موارد بالمواصفات السابقة يمكن أن تستعمل مكان الموارد الأصلية.

وفي نفس الإطار يضع كل من "بيتود" و" تيفينارد" (Puthod & Thévenard) سلسلة من الاختبارات تتكون من خمس مراحل تتيح للمؤسسة تحديد القيمة الإستراتيجية لهذه الموارد، ترتكز الاختبارات الأربعة الأولى على الشروط السابقة التي جاء بها "بارني"، أما الاختبار الخامس فهو مرتبط بدرجة تحويل الموارد من نشاط إلى آخر، فكلما كانت الموارد خاصة ويصعب إعادة استعمالها لأداء وظائف أخرى غير الوظيفة المخصصة لها كلما زادت قيمتها الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة[5].

1. Dominique Puthod, Catherine Thévenard. Op. Cit..
2. Naziha Fandi. Op. Cit..
3. David O. Faulkner, Andrew Campdell. Op. Cit., P. 353
4. Éric LAMARQUE. “ Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d’une recherche sur le secteur bancaire **”, http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041088.pdf.** Date**:** 2001
5. Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Op. Cit., p. 68

الشكل رقم 7: اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Resource : Dominique Puthod, Catherine Thévenard. Op. Cit..

ويمكن تلخيص عملية تقييم الموارد حسب "برايم" و"باتلار" (Priem & Butler) في المعادلتين التاليتين[1]:

$$\textbf{Prob (CA)} = f^{+}(v \cap r)$$

$$\textbf{Prob (S)} = f^{+}(CA \cap i_n \cap s_n \cap t_n)$$

حيث:

CA : الميزة التنافسية

S: ميزة تنافسية مستمرة

V : موارد ذات قيمة

r : موارد نادرة

I_n: موارد غير قابلة للتقليد

S_n: موارد غير قابلة للإحلال

t_n: موارد غير قابلة للتحويل

فالمعادلة الأولى تظهر أن احتمال الحصول على ميزة تنافسية يتغير طرديا مع القيمة والندرة النسبية للموارد، وإذا كانت هذه الخصائص تخص موارد غير قابلة للتقليد وللإحلال وللتحويل تصبح ميزة تنافسية مستمرة تعتمد على أصول ذات بعد إستراتيجية.

1. Leila A. Halawi, Jay E. Aronson, Richard V. McCarthy. "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage", **www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf**, Date: 2005

ورغم إهمال المحاسبة التقليدية للأصول غير المادية فإن "إتامي" (H. Itami) يعتبرها هي الموارد التي تكتسي الأهمية الأكبر في خلق التميز[1]، فالنجاح الحقيقي لا يرتبط فقط بحجم الموارد المادية التي تملكها المؤسسة إنما بدرجة كبيرة بكيفية استعمالها مقارنة مع المنافسين، ومن بين الموارد غير المادية يعتبر الرأس المال البشري الأكثر أهمية في تحديد قوة الميزة تنافسية لكونه من أكثر الموارد صعوبة في التقليد[2]، وتنقسم مدرسة الموارد في معالجتها للميزة التنافسية إلى تيّارين رئيسيين:

2-1-2-1 المقاربة المبنية على المعرفة: إن مفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة بها جذب إهتمام الكثير من الباحثين مثل "أيزَنهارد" (Eisenhardt)، "توناكا" (Nonaka)، "تيسي" (Teece)، و"سانتوس" (Santos)، فقواعد المنافسة منذ الثلاثين سنة الأخيرة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى البحث عن خلق والتحكم أكثر في المعارف الجديدة[3]، وهذا التحول كان نتيجة التحول في طبيعة العمل وظهور الحاجة للفرد الذي يفكر ويتخذ القرارات في ظل اقتصاد المعرفة، والتفوق الحقيقي للمؤسسة حسب هذا التوجه يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يملكها العمال وقدرة هؤلاء على التعلم والحصول على معارف جديدة[4] يمكن استعمالها في ترشيد إستعمال الموارد أو تسريع عجلة البحث والتطوير، وإذا كانت المعرفة هي ذات طابع إدراكي فهذا يجعلها تتميز بخصائص تزيد من قيمتها الإستراتيجية[5]:

- عدم النفاذ بالاستعمال.
- صعوبة تحديد نوع المعلومة المناسبة للنجاح أو التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.
- التميز بالتراكم، فتراكم المعرفة عبر الزمن يجعل من الصعب على المنافس تعويض هذا التأخر.

ويقسم الباحثون المعرفة بالاستناد إلى نموذج "توناكا" (Nonaka) إلى[6]:

أ- المعرفة الصريحة: وهي تلك التي يمكن أن تُنقل إلى الآخرين بصفة شبه كاملة[7]، فرغم أن المعرفة في الأصل تنتمي إلى الأفراد إلا أنها يمكن أن تُحوّل إلى أفراد آخرين داخل المؤسسة من خلال الوثائق المكتوبة، أو الدورات والتربصات التكوينية أو الندوات العلمية ...الخ.

1. Dominique Puthod, Catherine Thévenard. Op. Cit.
2 Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti. **Managing knowledge for sustained competitive advantage, designing strategies for effective human resource management**, (U. S. A, jossey-bass, 2003). P. 4
3. Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti: 2003, Op. Cit.. p. 37
4. Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti: 2003, Op. Cit.. P. 9
5. عبد المليك مزهودة. مرجع سبق ذكره. ص. 139
6. عبد المليك مزهودة. مرجع سبق ذكره. ص. 140
7. Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti : 2003, Op. Cit.. p. 65

ب- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي تتكون نتيجة الممارسة فيمكن للفرد أن يُحس بها ولكنه لا يستطيع التعبير عنها[1] ولهذا فهي تعتبر صعبة الانتقال وتحتاج لفترة معتبرة من الممارسة حتى تتكون تلك الخبرة المرتبطة بذلك المجال المعني.

وظاهرة التعلم ليست لا ترتبط فقط بالفرد إنما تشمل كذلك المؤسسة، فرغم كون المعرفة هي شخصية وترتبط بالإدراك الذاتي للفرد، فإن المؤسسة كذلك تتعلم إذا كانت إحدى وحداتها تكتسب معارف جديدة[2]، ويعرف "ميلر" (Miller) التعلم التنظيمي بعملية الاكتساب المعرفي من طرف الأفراد الذين ينوون تطبيقها في أعمالهم أو اتخاذ القرارات أو التأثير في الآخرين لأداء مهامهم في المؤسسة[3]، والتحكم في المعرفة الضمنية حسب هذه المقاربة هي التي تشكل القاعدة الأساسية للتفوق لأنها الحلقة الأصعب في التقليد نتيجة غموض العلاقة المباشرة بين المعرفة اللازمة والأداء المرغوب فيه، كما أنها تعتبر نسبيا غير قابلة للانتقال، فرغم أن العنصر البشري يعتبر من أكثر الأصول حركية إلا طبيعة المعرفة لا تعتبر كذلك، فهي في أكثر الأحيان تكون مرتبطة بتأثير المحيط الذي ينشط فيه الفرد، ولهذا فإن المؤسسة التي ترغب في جذب المعرفة عن طريق جذب الأفراد يجب عليها خلق نفس الظروف المحيطة التي كانوا ينشطون فيها مسبقا وهو أمر صعب.

2-1-2-2 المقاربة المبنية على الكفاءة: مع بداية التسعينات وضع كل من "براهالاد" و"هامل" القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق عن نظرية الموارد يُترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويُعرف كل من الباحثَين الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون[4]، أما "ر.م.غرانت" فيعتبرها تمثل القدرة على انجاز مهمة أو نشاط معين باستعمال الموارد[5]، وكثيرا ما يُستعمل لفظ "المهارة" و"القدرة" للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية، وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ثلاث ركائز أساسية هي المعرفة والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على إنجاز مهمة معينة، إضافة إلى المعرفة الكيونية التي تمثل الرغبة والإرادة لإنجاز تلك المهمة[6]، وتُقسم الكفاءات حسب مساهمتها في

---

1. Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti. Op. Cit. P. 14
2. عبد المليك مزهودة. مرجع سبق ذكره. ص. 141
3. Susan E. Jackson, Angelo Denisi, Michael Hiti. Op. Cit. P. 15
4. Gary Hamel, C. K. Prahalad : 1994, Op. Cit.. p. 199
5. Éric LAMARQUE. Op. Cit.
6. Pierre-Xavier Meschi. “Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**”,**
http://www.strategie- aims.com /montreal/meschi.pdf , Date :1997

الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام[1]:

أ- الكفاءات الإضافية: وهي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه كتلك التي تختص بمجال المحاسبة أو المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدر للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد عليها.

ب- الكفاءات الضرورية: وهي التي ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط فيه المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة، فمثلا تعتبر قطاعات النقل الجوي والفندقية من القطاعات التي لا يمكن تخزين الخدمات المقترحة على الزبون، فكل مكان شاغر يعتبر بمثابة خسارة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كان الطلب متذبذب، وهذا ما يُحتم عليها التحكم في بعض الكفاءات المرتبطة بالسياسة السعرية مثلا لتعويض هذه الخسارة.

ورغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب على المؤسسة بناء ميزة تنافسية مستمرة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من القدرات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المنافسة.

جـ- الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المعارف والمعارف العملية والمعارف الكيونية التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعّالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الموارد الإستراتيجية لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية[2]، ويَشترط كل من "براهالاد" و"هامل" في هذا النوع من الكفاءات أن تكون قابلة للاستعمال في عدة نشاطات أو قطاعات أخرى وألا تكون محصورة بنشاط واحد، وأن تكون صعبة الانتقال إلى المؤسسات الأخرى[3].

وعكس المقاربات التقليدية التي تُركز على أدوات التحليل مثل سلسلة القيمة لدراسة الأسواق الموجودة حاليا والواضحة المعالم فإن معظم هذه الأدوات لا تكون ذات أهمية في دراسة الأسواق غير الموجودة بعد، فهذه المقاربة تقوم على أساس أن الصراع بين المؤسسات هو من أجل تعظيم حصتها في الفرص المستقبلية أكثر من التركيز على الحصة السوقية الحالية[4]، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن الإشكالية الرئيسية للمؤسسة تكمن في تحديد نوع الفرص التي يمكن لها أن تستغلها بالنظر إلى الكفاءات الحالية التي تملكها، وفي تحديد نوع الكفاءات الجديدة التي يجب عليها تطويرها بغية تعظيم

1. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit.. p. 79
2. Gary Hamel, C. K. Prahalad. Op. Cit. P. 197
3. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb. Op. Cit.. p. 80
4. Gary Hamel, C. K. Prahalad. Op. Cit.. p. 31

حصتها في الفرص المستقبلية[1].

2-1-3 مقاربة العلاقات: إذا كانت نظرية الموارد تُركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها وتتحكم فيها المؤسسة بمفردها، فإن مقاربة العلاقات تقترح رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها ما يُعرف بسلسلة العرض (supply chain) وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والزبون[2]، وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتـــها وأن تُخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الإستراتيجية وأن تخلق قيمة إضافية للزبون اعتمادا على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة[3]، فعكس تصور "بورتر" القائم على أساس المنافسة البحتة بين المؤسسة من جهة والمورد والزبون من جهة أخرى، فإن هذه المقاربة تركز على أهمية علاقـــات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات طويلة المدى الناجمة عن الثقة المتبادلة والتي تُكَون ما يُصطلح عليه بـــ "ميزة المبنية على العلاقة" وتعتبرها مصدر للميزة التنافسية[4].

وانطلاقا من أعمال "داير" و"سينغ" (J.H. Dyer & H. Singh) فإن المقاربة تعتبر بمثابة طريقة لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحقق عوائد من خلال استراتيجيات التحالف وشبكة العلاقات[5] فنجاح المؤسسة يكمن بصفة أساسية في نظام العلاقات والقدرات التنظيمية المشتركة التي تسمح لها بتحقيق عوائد تفوق تلك التي يحققها المنافسون وتسمى بـــريع العلاقة، ويعرّف الباحثون هذا الريع بتلك العوائد فوق العادية الناجمة عن الشراكة بين وحدات سلسلة العرض ضمن علاقة تبادل، والتي لا يمكن أن تحققها مؤسسة تنشط بمفردها بعيدا عن مِثل شبكات العلاقات هذه، بل هي نتيجة مساهمة جماعية لمجموعة من الشركاء ضمن تحالف خاص[6]، فهذه العلاقات تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد خاصة ومزجها بطريقة فريدة تعطيها الأسبقية على حساب المنافسين، والمنافسة حسب هذا التصور هي في الحقيقة بين سلاسل العرض أكثر من هي بين المؤسسات، وتعتبر بذلك أن شبكة التحالفات هي الوحدة التي يجب التركيز عليها في التحليل، ويقسم الباحثِون المصادر التي تساهم في خلق ريع العلاقة إلى أربعة أقسام:

---

1. Gary Hamel, C. K. Prahalad. Op. Cit., p. 31
2. Ronan Mcivor. **The outsourcing process, strategies for evaluation and management**, (U. S. A. Cambridge University Press, 2005). P.55
3. Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Op. Cit., p. 70
4. Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Op. Cit., p. 70
5. Constantce E. Helfat. **The sms blackwell handbook of organizational capabilities emergence, development and change**, (U. S. A., Blackwell publishing, 2003). P. 257
6. Paturel Robert, Richomme huet Katia, De freyman Julien. . " Du capital social au management relationnel**", http://www.strategie-aims.com/angers05/res/99-904rd.pdf**, Date : 2005

- **الاستثمار في الأصول الخاصة المشتركة:** فإدراك المؤسسة للعلاقة التي تربطها بالحلقات المكونة لسلسلة العرض كأصل إستراتيجي يحتم عليها الاستثمار فيها والعمل على ربط الأصول الخاصة بكل مؤسسة مع تلك الأصول لمختلف الشركاء لتحقيق ميزة تنافسية، وهذا يعني أنه يجب على كل مؤسسة بذل جزء من مواردها ووقتها في سبيل تطوير نوعية العلاقة مع العناصر المكملة لها في سلسلة العرض، وهذا إما على المستوى الخارجي للتحالف كمحاولة إدماج زبائن جدد أو على المستوى الداخلي كتطوير عمليات وإجراءات الشراكة مع الموردين لتسهيل عملية التعامل[1]، وهذا الأمر من شأنه أن يساهم في تقليص مستويات عدم الثقة بين الشركاء وبالتالي تخفيض تكاليف التعاقد، والجدير بالذكر أن عملية الاستثمار في العلاقة هي تابع لفترة التعامل وهو ما يسمح بتكوين أصول عبر الزمن تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير كفاءات جديدة غير قابلة للتقليد أو للتحويل إلى المنافسين، فمثلا يمكن تحقيق ريع العلاقة كنتيجة لعلاقة طويلة المدى تسمح للمورد بتعلم نظم وعمليات التصميم وفق الاحتياجات الخاصة للمؤسسة وبالتالي تقليص حجم الأخطاء الناجمة عن سوء تقدير المواصفات المطلوبة.

- **تقاسم المعارف:** إن العمل ضمن محيط أوسع يكون فيه المورد شريك للمؤسسة في سبيل بناء ميزة تنافسية يحتم على هذه الأطراف العمل على تسهيل عملية تبادل المعارف خاصة الضمنية لتحسين الموقع التنافسي لنظام التحالف ككل[2]، وهو ما استطاعت أن تجسده شركة "تيوتا" (Toyota) على الميدان من خلال تصميم نظام لتبادل المعلومات مع الموردين والإشراف على حسن تطبيقها ضمن سياسة في الوقت المناسب بها (Just in time) والتي ساعدتها في فرض أسعار أقل من تلك المعمول من طرف المنافسين، أما عملية التعلم في هذا الإطار فهي ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة الامتصاص لدى كل طرف، وحسب كل من "كوهان" و"ليفانتال" (Cohen & Livinthal) فهي تمثل تلك الحالة التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتجميع واستغلال المعارف من المحيط الخارجي لها[3]، وتعتبر وتيرة التعلم ضمن علاقات التحالف هذه أسرع مقارنة مع تلك المؤسسة التي تنشط منعزلة عن مثل هذه التحالفات نظرا لحجم البيانات والمعلومات التي يوفرها هذا التحالف، ولا تقتصر هذه المقاربة على تقاسم المعرف فقط بل إلى أهمية خلق المعارف الضمنية ضمن هذا الإطار كالمشاركة في تطوير منتج جديد بين المورد والمؤسسة وتطبيق لإجراءات من شأنها تدعيم ذلك، ويمكن لهذه المشاركة أن

1. Pierre Majorique Léger. " Les investissements relationnels électroniques et non électroniques et la génération du capital relationnel : un modèle de recherche**", http://www.hec.ca/gresi /documents/cahier0307.pdf,** Date: 2003
2. Ronan Mcivor. Op. Cit., Date: 2005. P. 55
3. Abdollahi Shahpar."The Effect of Network Content and Tie-Strength on New Product Development Process**", http://www.siafvolterra.it/en/iri2007/students/Shaphar_Abdollahi.pdf.** Date**:** 2007

تكون منطلق لعملية الابتكار، فهناك الكثير من الصناعات التي يشكل فيها المستهلك مصدر لأكثر من 50٪ من الابتكارات الجديدة[1].

- **الموارد المتكاملة:** إن فكرة الميزة التنافسية المبنية على تكامل الموارد تخضع لقانون الطاقة الفائضة[2] حيث تكون عملية التكامل هي القوة الخفية التي تزيد من تدعيم الموقف التنافسي للتحالف من خلال المزج بين مجموعة من الموارد الإستراتيجية لمجموعة من المؤسسات كما يبينه الشكل رقم 8، ويُشبِّه أنصار هذا التوجه هذا المفهوم بمفهوم التخصص في نشاط العمل، فمثلا يمكن أن تنشئ علاقة تحالف بين مؤسسة تملك اسم وعلامة تجارية مشهورة مع مؤسسة توزيع ذات بعد دولي، وفي هذه الحالة تقوم كل مؤسسة بتوفير مجموعة من الكفاءات الخاصة والمتخصصة للطرف الآخر، فينتج عن هذا التكامل قدرات جديدة يصعب الإقتداء بها.

الشكل رقم 8: التحالف المتكامل

مؤسسة -أ-

مؤسسة -ب-

المنتج

Ressource : Pierre Dussauge, Bernard Garrette. **Cooperative strategy, competing successfully through strategic alliances**, (England, John wiley & sons, 1999). P. 181

- **الحَوكمة الفعّالة:** تعتبر فكرة الحَوكمة جوهر العملية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتأثيرها على تكاليف التعاقد وخلق القيمة، فكثيرا ما تتميز العلاقة بين الوحدات المكونة لسلسلة العرض بوجود خطر السلوك الانتهازي لأحد الأطراف خاصة في تبادل المعارف ما قد يؤثر سلبيا على سير هذه العملية، ولمعالجة هذه المشكلة يقترح كل من "داير" و"سينغ" أسلوبين لتفادي مثل هذا النوع من السلوكيات، ويعتمد الأسلوب الأول على التعامل ضمن القنوات الرسمية من خلال العقود الموثقة التي تبين الحقوق والواجبات لكل الطرف، أما العامل الجديد في أدبيات الحَوكمة الفعّالة والذي يميل إليه الباحثَين فيتمثل في الاعتماد على الطرق غير الرسمية[3] من خلال تفعيل الرقابة النفسية[4]

1. Thomas Mellewigt, Glenn Hoetker, Antoinette Weibe. **Management of Interorganizational Relationships: Special Issue of Management,** (France : Rainer Hampp Verlag, 2006). P. 54
2. Pierre Dussauge, Bernard Garrette. Op. Cit.. p.181
3. Philippe Voirol**. Dynamic capability: les fondements de l'entreprise virtuelle**, (Fribourg: University Press, 2001). P. 70
4 Ronan Mcivor, Op. Cit., p. 56

بالاعتماد على موانع مبنية على العلاقة كالثقة بين الطرفين وسمعة العلامـــة التجارية للحد من هذه فإن السلوكيات الإنتهازية[1]، فحسب "مور" (Moore) عامل الثقة يلعب دور مهـــم في خفض مستوى الشعور بالخطر المرتبط بالسلوك الانتهازي وبالتالي تقليص تكاليف التعاقد[2].

إذا كانت المقاربة المبنية العلاقة قد قدمت تصور جديد للعوامل التي تساهم في خلق الميزة التنافسية خاصة ضمن العلاقات الصناعية، فإن هذا التصور لم يقدم الإجابة الكافية عن كيفية بناء التفوق ضمن علاقة المؤسسة مع المستهلك النهائي.

2-2 مصادر الميزة التنافسية: إن اختلاف وجهات نظر الباحثِين حول كيفية تحقيق التفوق في السوق لا يعكس في الحقيقة الخلاف حول دور العناصر السابقة الذكر في الميزة التنافسية، فكل مقاربة تنطلق من مفهومها الخاص وتحاول تكوين الفرضيات على ذلك الأساس، ولكن الأسواق في أغلب الأحيان ما تتميز بالمنافسة الشديدة وباختلاف الاستراتيجيات التنافسية للمنافسين ما يستدعي اللجوء إلى المزج بين هذه العوامل لمواجهة هذا الظرف، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يمكن تلخيصها في:

2-2-1 المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يُقيَم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتوج وإنفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات المنافسين، فإنه بإستطاعت المؤسسة أن تحقيق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة...الخ.

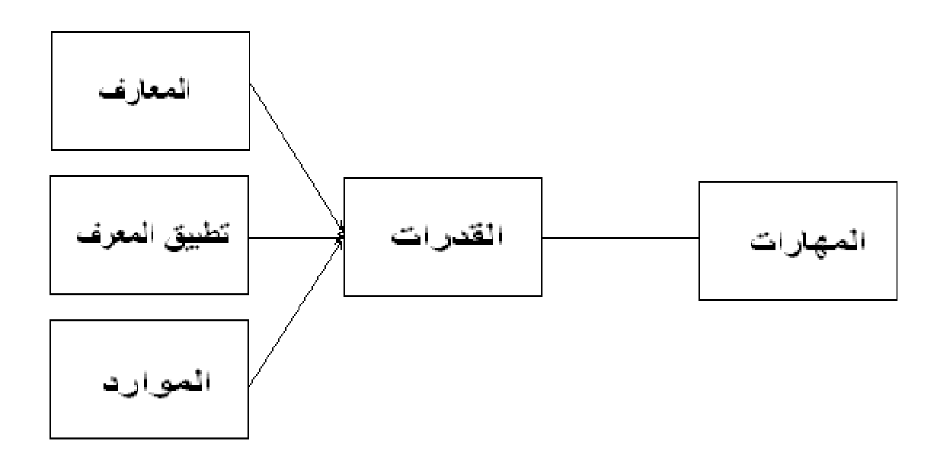
2-2-2-الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية،

1. Philippe Voirol**.** Op. Cit.. p**.** 70

2. Thomas Mellewigt, Glenn Hoetker, Antoinette Weibe . Op. Cit.. p.54

فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى تطبيقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب

الشكل رقم 9: نموذج المهارات والقدرات والمهارت



المصدر: عبد المليك مزهودة. مرجع سبق ذكره. ص. 136

المنافس، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بمايلي:

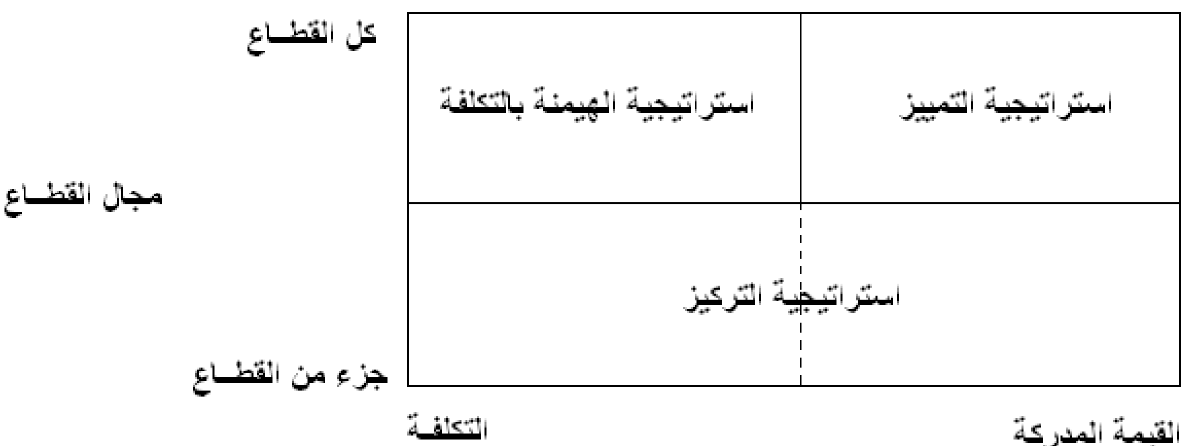
- يمكن الدفاع عمها على المدى الطويل وتشكل بذلك حاجز لدخول منافسين جدد.
- أن تخلق زيادة في القيمة للزبون مقارنة مع المنافس.
- إعطاء الإمكانية للدخول إلى عدة نشاطات وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.

2-2-3 العلاقة: إن التفوق في السوق لا يرتبط بالمهارات والمعرفة المحصلة فقط، فعوامل النجاح حسب كل من "براهالاد" و"هامل" لا تقتصر على المهارات الأساسية بصفة حصرية، فمثلا تفضيل المنتوج الوطني يعتبر عامل للنجاح ولكنه ليس مهارة[1]، والأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة لانطباع مكتسب أو لتحالف استراتيجي خاص مع المورد، والعلاقة كأصول مشتركة تعتبر من بين الأصول أكثر الصعوبة للإقتداء لأنها ترتبط بفترة التعامل هذا لكون الثقة المكتسبة تحتاج إلى فترة زمنية طويلة، كما أنه يُفترض على المؤسسات المنافسة طرح عروض أحسن بكثير لتضمن انتقال الحصة السوقية إليها مما يعني أن عملية الإحلال تعتبر صعبة، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون.

1. عبد المليك مزهودة. مرجع سبق ذكره. ص. 138

3- إستراتيجيات الميزة التنافسية: إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة[1]، وإذا كان هناك شيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها[2]، وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج "بورتر" كما يبينها الشكل رقم 10، وتعتمد كل إستراتيجية على ثقافة

الشكل 10 الاستراتيجيات الأساسية لــ"بورتر"



Ressource : Michael E. Porter :1980. Op. Cit.. p. 39

مختلفة وتصور مُغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين:

3-1 إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة: أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحنى الخبرة[3]، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل[4]، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض الأسعار أقل[5]، وهذا يسمح للمؤسسة

1. عبد المليك مزهودة. سبق ذكره. 2007. ص. 28
2. Clive Reading. **Startegic business planning, a dynamic system for improving performance & competitive advantage**, 2nd edition, (U. K.: Kogan page, 2002). P. 155
3. Michael E. Porter : 1980, Op. Cit.. p. 35
4. Clive Reading: 2002, Op. Cit.. p. 156
5. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose. **Marketing stratégique et opérationnel,** 6éme édition, (France : dunod, 2005). P. 304

بزيادة حصتها السوقية[1] وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق أرباح المرغوب فيها، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات إنما بتحسين طرق الإنتاج[2]، وبتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين. وتحتاج عملية تبني إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة بالدرجة الأولى على الاعتماد على المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة[3] قصد عرض مستوى قيمة قريب من تلك التي يعرضها المنافسين وبأسعار أقل.

وتسمح إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لــ"بورتر" وهذا من خلال:

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعدادا لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة في ما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعيتها التنافسية النسبية تكون أفضل[4].
- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الإستراتيجية لأن الزبون يمارس ضغط على المؤسسة فقط قصد خفض الأسعار إلى مستوى أدنى سعر في السوق.
- العوامل المساعدة لتحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة تعتبر بمثابة حواجز لدخول زبائن جدد إلى السوق[5].
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة[6].
- بالنسبة للموردين فإن المؤسسة تتمتع بمرونة تجاه الأعباء الناجمة عن شراء المدخلات نتيجة حجم الطلبيات.

أما تطبيق هذه الإستراتيجية فهو ليس بهذه البساطة فهو يحتاج إلى التحكم بقدر كبير من المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، كما يشترط أن يكون الطلب تجاه التغير في السعر مرن، ومن العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بغية خفض تكاليف الإنتاج:

---

1. يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص. 25

2. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose : 2005, Op. Cit., p. 304
3. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose : 2005, Op. Cit., p. 304

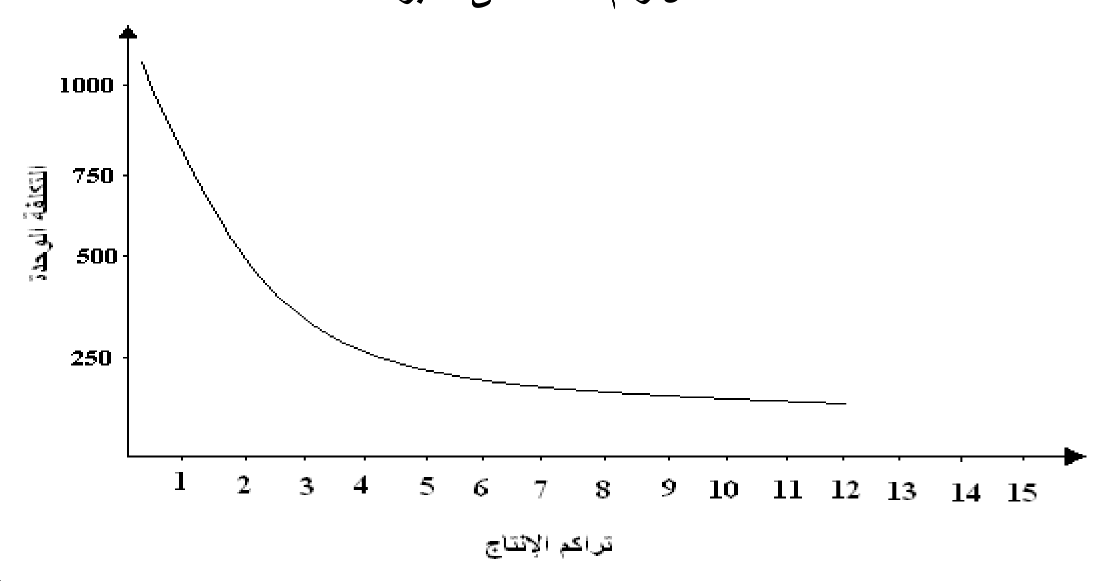
4. يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره. ص.26

5. Micheal E. Porter : 1980, Op. Cit.. p. 36
6. Micheal E. Porter : 1980, Op. Cit.. p. 36

3-1-1 ميزة التكلفة المطلقة: يقصد بميزة التكلفة المطلقة هو تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة أقل وهذا نتيجة تحالف خاص مع المورد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في مناطق أخرى، وهذه الموارد ممكن أن تكون على شكل مواد خام ومواد نصف مصنعة أو بمثابة عمالة منخفضة التكلفة، غير أن استمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبيا وبمقدور المؤسسات المنافسة الوصول إليها.

3-1-2 أثر الخبرة: ويعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتوج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج[1] كما يبينه الشكل 11

الشكل رقم 11:منحنى الخبرة



Ressource : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. **Management strategique et organisation**, 6éme édition, (France : vuibert, 2006). P. 156

وهذا المفهوم يعني أن[2]:

- مصطلح الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات التي يُصنع فيها المنتوج.
- الخبرة تزداد حتى ولو كان الإنتاج مستقر أو متناقص.
- قانون الخبرة ليس قانون طبيعي فهو نتيجة الملاحظة ومبرهن عليه في بعض الحالات فقط وليس في الكل.
- التكلفة يجب أن تقاس بوحدات نقدية ثابتة أي لا ترتبط بمفهوم التضخم النقدي.
- أثر الخبرة يكون دائما له الأثر الأكبر في مرحلة الانطلاق والنمو لدورة حياة المنتوج ثم يتناقص

1. Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. **Management strategique et organisation**, 6[éme] édition, (France : vuibert, 2006). P. 156
2. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose : 2005, Op. Cit.. p.p. 326-327

هذا الأثر في مرحلة النضوج والتدهور.

- أثر الخبرة يكون بشكل أساسي على تكاليف القيمة المضافة، بمعنى تكاليف التحويل والتجميع والتوزيع والخدمات.

ويُقصد بالقيمة المضافة الفرق بين سعر المبيعات وتكاليف إنتاج الوحدة الواحدة للداخليين الجدد إلى السوق، ويمكن توقع انخفاض التكاليف حسب المعادلة التالية[1]:

$$C_p = C_b \times \left(\frac{Q_p}{Q_b}\right)^{-\varepsilon}$$

حيث:

C_p: تكلفة المتوقعة للوحدة

C_b: تكلفة الأساس للوحدة

Q_p: الكمية المتوقعة المتراكمة

Q_b: كمية المنتجة في فترة الأساس

ع : معامل مرونة التكلفة

$$\varepsilon = -\frac{\text{Log}(C_p) - \text{Log}(C_b)}{\text{Log}(Q_p) - \text{Log}(Q_b)}$$

ولحساب معامل المرونة فإنه يتم تقدير معاملات هذه المعادلة عند تضاعف الكمية المنتجة فتصبح المعادلة كمايلي:

$$\varepsilon = -\frac{\text{Log}(C_p) - \text{Log}(C_b)}{\text{Log}(2)}$$

وبالتالي فإن معامل الخبرة يساوي:

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon}$$

وقد أثبت الدراسات أن معامل الخبرة يتراوح في الحالات العملية بين 70-100%، وتدل النسبة 70% على أن الأثر قوي للخبرة في خفض التكاليف في حين أن نسبة 100% فتعني أنه ليس للخبرة أثر في التكاليف.

أما الأسباب التي تقود التكاليف إلى انخفاض حسب هذا القانون فتتمثل خاصة في:

1-2-1-3 أثر التعلم: تعــود ملاحظة وجود أثر لــعملية التعلم إلى كل من "ورايت" (Wright) سنة 1936م وفريق "بـــي سي جي" (B.C.G) سنة 1968م، وتُعتبر هذه العملية بمثـــابة أداة لتفسير زيادة القدرة الإنتاجية في العمل، ويُرجع الباحثون أسباب ذلك إلى زيادة القدرة على التحكم في

1. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose : 2005, Op. Cit.. p. 329

المعرفة العملية[1]، فالتكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من مستوى التحكم فيها والتقليص من الأخطاء المرتكبة وبذلك فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل في حين تبقى التكاليف ثابتة، كما أن عملية التخصص في العمل تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة لأداء المهمة.

3-1-2-2 اقتصاديات الحجم: من الجانب النظري تعرف اقتصاديات الحجم بأنها العلاقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في عوامل الإنتاج[2]، وعمليا فإن قياس أثر اقتصاديات الحجم يتم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي وحسب المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الوحدة} = \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{الكمية المنتجة}} = \frac{\text{التكاليف الثابتة+التكاليف المتغيرة}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

فإن هذا الانخفاض يعود بالأساس إلى تأثير توزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة وبالتالي انخفاض في التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة، فكلما زاد الإنتاج كلما انقسمت التكاليف الابتدائية (مثلا تكاليف البحث والتطوير) على عدد أكبر من الوحدات المنتجة ما يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة فــإذا كانت مثلا التكلفة الكلية الثابتة هي مئة دينار فإن التكلفة الثابتة للوحدة هي عشرة دنانير في حالة إنتاج عشر وحدات مقابل خمس دنانير في حالة إنتاج عشرين وحدة.

3-1-2-3 أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بالإنتاج بتكاليف أقل[3]، وعملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة تعتبر أحسن مثال على ذلك، فالاكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة[4] بإحداث تغيرات جذرية في طرق الإنتاج والوسائل المستعملة.

إن أكبر تهديد يمكن أن يواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية يتمثل خاصة في تغير أسعار المواد الأولية وعدم قدرتها على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار، فعلى سبيل المثال شركة "تايماكس" لصناعة الساعات كانت من بين أكبر الشركات في هذا المجال، غير أن تغير معطيات السوق بعد دخول ساعات "كارترز" التي تتميز بالنوعية الجيدة والتي لم تنتبه إليها شركة "تايماكس" جعلها تفقد حصة كبيرة من السوق نتيجة تصور مسيروها أن منتوجات شركة "كارترز" تخص فقط طبقة معينة من المستهلكين ذوي الدخل المرتفع ولا يمكن أن تعمم على الفئات الأخرى من المستهلكين.

---

1. Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit., p. 157
2. Bruno Jetin. “ Economies d’echelle et economies de variete dans les PVD : le cas des industries automobiles bresilienne et sud coreenne**”, http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/12/12-5.pdf**
3. Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit.. p. 158
4. Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit.. p. 183

ويمكن تلخيص إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في الجدول رقم 1:

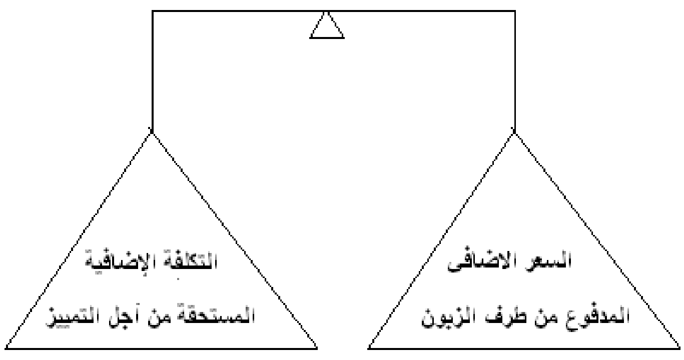
جدول رقم 1: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

الخصائص	المتطلبات التنظيمية	المخاطر
- البحث الدائم عن خفض التكاليف. - استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف. - تبسيط عمليات الإنتاج. - اقتصاديات الحجم. - سياسة اتصال مكثفة. - التدويل	- التحديد الواضح للمسؤوليات - الإدارة بالأهداف - أهداف كمية محددة - التحكم في التكاليف	- تشبع السوق - خسارة الميزة التنافسية نتيجة التطورات التكنولوجية. - المنافسة من طرف الدول ذات العمالة المنخفضة. - القدرة التفاوضية للموزعين.

Ressource : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit., p. 175

3-2 إستراتيجية التمييز: حسب مفهوم "برتراند" (Bertrand) فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح[1]، وتعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين[2] من خلال عرض منتوج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة[3] فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتوج مع

الشكل رقم 12: توازن إستراتيجية التمييز



Ressource : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. Op. Cit.. p. 177

1. Gilles Le Blanc. "Différenciation produit et qualité des firmes**", http://www.cerna.ensmp.fr /Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/Differenciation-2006.pdf**, Date : 2006
2. Clive Reading. Op. Cit., p. 157
3. Michael E. Porter : 1985, Op. Cit.. p. 120

السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال[1]:

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة "مارسيدس" أو "بي أم دابليو" لصناعة السيارات.

– عرض تكنولوجية متطورة في المنتوجات تعيــق عملية التقليد وتسمح بتميزها عن منتجات المنافسين كمعدات التخييم لشركة "كولمان" (Coleman) أو "ماكنتوش" (Macintoch) في الصناعة الإلكترونية.

- الخدمــات المرفقة مع المنتوج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

وحتى تضمن المؤسسة نجاعة تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن تتقيد بمجموعة من الشروط[20]:

أ- قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي:

- حتمية إدراك المستهلك للفرق في القيمة بين منتوج المؤسسة مقابل منتجات المنافسين.
- توافق استخدامات المنتوج مع احتياجات المستهلك.
- عدم تطبيق هذه الإستراتجية من طرف المنافسين.

ب- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي:

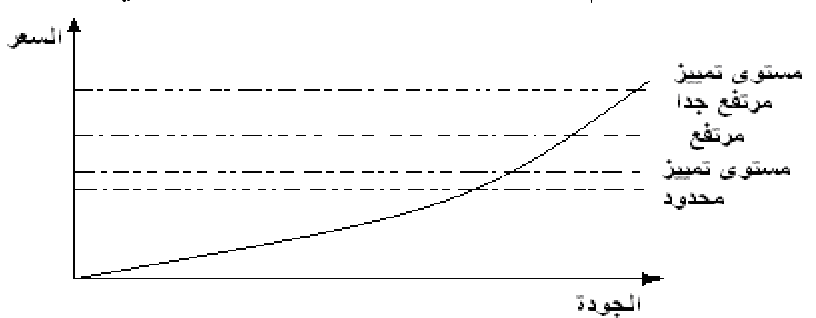
- توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك.
- الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتوج متميز تكنولوجيا.
- وجود نظام تسويقي فعّال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وتقديم المساعدات الضرورية للمستهلك.

ويعتبر سلوك شراء المستهلك القاعدة الأساسية لبناء هذه الإستراتيجية ولهذا فالمؤسسة تحتاج إلى دراسة وتحليل الأذواق والقدرات الشرائية للمستهلكين، ويميز الباحثين ضمن هذه الإستراتيجية بين:

3-2-1 التمييز العمودي: يفترض هذا المفهوم أن المؤسسات تقوم بتقديم مجموعة من المنتوجات لإشباع نفس الحاجات لدى المستهلك لكن بدرجات متفاوتة من الجودة، واختيارات هذا الأخير تكون من منطلق المفاضلة بين الجودة[2] كما يبينه الشكل رقم 13، وتقييم هذا الأخير قد يكون مبني على معطيات موضوعية أو تكون هذه القرارات على أسس شخصية[3]، كما يفترض مفهوم التمييز العمودي أن هناك إجماع وسط المستهلكين في تقييم جودة السلع والخدمات المقترحة من طرف المؤسسة[4]

1. Michael E. Porter :1980, Op. Cit.. p. 37
2. Marjorie Lecerf. **les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation**, (France :harmattan 2007). P. 310
3. M. Vujisic. “ La concurrence imparfaite”, **http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La _concurrence _ imparfaite.pdf** , Date : 2007
4. D. Saidane. “concurrence spatial, differenciation verticale et comportement bancaire”, **129.3.20.41/eps/fin/papers/0505/0505021.pdf,** Date :1997

الشكل رقم 13: مستوى الجودة والتمييز العمودي



Ressource : Marjorie Lecerf. Op. Cit**..** p. 310

كالمقارنة بين مختلف العلامات التجارية في صناعة سيارات الرفاهية (مرسيدس) والسيارات العائلية (رونو)، وفي أغلب الأحيان تكون هذه المقارنة بمثابة انعكاس للقدرة الشرائية للمستهلك[1]، والتمييز العمودي بهذا المفهوم فهو يقصي فئات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض ويركز فقط على الفئات ذات الدخل المرتفع، ورغم أن حجم الأعمال يتقلص نتيجة لهذا الأمر إلا أن هامش ربح الوحدة الواحدة يعوض هذا النقص.

3-2-2 التمييز الأفقي: تعتمد هذه الإستراتيجية على التمييز بين أذواق المستهلكين داخل الفئة الواحدة، فالمؤسسات المتنافسة تعمل على اقتراح منتوجات ذات جودة متقاربة نسبيا لكن بخصائص مختلفة، وقد تم دراسة هذه الحالة لأول مرة سنة 1929م من طرف "هـ. هُتلينغ" (H.Hotelling) ويشبه الباحث المنافسة على هذا الأساس ببائعي مثلجات على الشاطئ ويتساءل في هذا الإطار عن أحسن وضعية للبائعين لتعظيم أرباحهما، وكجواب عن هذه الإشكالية يرى الباحث أنه يمكن للبائعين إما التموقع في وسط الشاطئ لكن هذا الأمر يحتم على كل بائع أخذ أسعار الطرف الآخر بعين الاعتبار أو التموقع على أطراف الشاطئ وهذه الوضعية تساعد كل واحد منهما على فرض الأسعار التي تناسبهما، فالمستهلك يكون في أغلب الأحيان مستعد لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على الخدمة أو السلعة من مكان قريب منه بدل البحث عن نفس المنتوج بأقل تكلفة في مكان آخر أبعد نسبيا، ومن خلال هذا المثال يمكن ملاحظة أهمية ودور المكان (طريقة التوزيع) في عملية تحديد الأسعار.

من جهة أخرى فإنه رغم تقارب دخل المستهلكين إلا أن اختيارات كل فرد قد تكون مختلفة عن الآخر نتيجة تبـاين الدوافع لدى كل واحد في اتخاذ القرارات[2]، فمثلا ضمن فئة السيارات العائلية يفضل بعض المستهلكين السيارات التي تقتصد في الطاقة في حين قد يفضل البعض الآخر السيارات ذات المحركات القوية وهكذا، فكل مستهلك يختلف عن الآخر في تحديد أهمية كل خاصية بالنسبة

1. Marjorie Lecerf. Op. Cit.. p. 309
2. Marjorie Lecerf. Op. Cit.. p. 310

للأخرى، والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية يجب عليها أن تركز على إحدى هذه الخاصيات وتطويرها مقارنة مع المنافسين.

إن تمييز منتوجات المؤسسة عن منتوجات المنافسين يعتمد في جزء من إستراتيجياتها التنافسية على المنافسة خارج دائرة الأسعار، فالمؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن كيفية تعزيز ولاء الزبائن للعلامة التجارية لتحسين موقعها التنافسي، فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا الأخير اتجاه تغير الأسعار وزيادة درجة تفضيله لمنتوجات المؤسسة على حساب المنافسين، كما أن هذا الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغيير نمط استهلاكه، ومن جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولاءه تستطيع أن تحصن نفسها جيدا من خطر المنتوجات البديلة.

3-3 إستراتيجية التركيز: رغم أن كل من إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تَنتج عنها ما يُعرف بإستراتيجية التركيز، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين[1] والعمل على خدمة هؤلاء المستهلكين بطريقة حصرية[2]، وهذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمؤسسة فهم وإشباع الحاجات المتغيرة للمستهلكين بطريقة أحسن مقارنة مع المنافسين[3]، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن[4] والتي أُهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين[5].

1. Clive Reading. Op. Cit.. p. 157
2. Michael E. Porter: 1985, Op. Cit.. p. 15
3. Michael E. Porter: 1980, Op. Cit.. p. 38
4. زكية مقري. "نحو تفكير جديد إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة باتنة، 2008. ص. 76
5. Michael E. Porter : 1985, Op. Cit.. p. 15

الفصل الثاني:
العلاقة مع الزبون من منظور التسويق

شهدت العشرية مـــا بين 1990م. و2000م. تحـــولات كبيرة في المفاهيم الأساسية التي تتحكم في عالم الأعمال، فقد أصبحت عدم القدرة على مسايرة الحاجات المتغيرة للمستهلكين ميزة هذا العصر، فمثلا معدل فشل المنتوجات الجديدة ذات الاستهلاك الواسع انتقل من 40٪ إلى قرابة 90٪ في أوروبا وحدها وإلى 95٪ في الولايات المتحدة الأمريكية[1]، ويرجع تفسير هذا بالدرجة الأولى إلى انفتاح الأسواق على بعضها البعض وتزايد عدد البدائل المطروحة أمام المستهلك، وأمام هذه الوضعية وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية تغيير نمط تفكيرها وإعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية من جديد فالأهداف التوسعية أصبحت في كثير من الأحيان صعبة المنال لهذا أخذت المؤسسة تميل أكثر إلى صياغة أهداف تضمن لها الاستمرارية والاستقرار في السوق، وعلى هذا الأساس تحولت نظرة المؤسسة من التركيز على جانب المعاملات الآنية والبحث عن كيفية جذب مستهلكين جدد فقط إلى التوجه أكثر نحو المحافظة على الزبون ضمن علاقة تبادل على المدى الطويل[2]، وإذا كان مصطلح ولاء الزبون قد استحوذ بشكل متزايد منذ قرابة نصف قرن على اهتمامات الباحثين في مجال التسويق فهذا راجع أساسا للدور الكبير الذي يلعبه في خفض التكاليف والمخاطر المالية والتجارية التي تواجها المؤسسة[3]، وإضافة إلى هذا فقد أثبتت الدراسات من جانب آخر حسب (**Reichheld**) "رايشهالد" أن تكاليف محاولة جذب زبون جديد تُعتبر في أغلب الأحيان أكبر بحوالي خمس مرات من تكلفة المحافظة عليه وأن الزبائن الأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة هم الأكثر ولاءًا لها[4]، وسيتم في هذا الفصل محاولة تصور العلاقة مع الزبون في إطار تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال ثلاثة بحوث:

- التسويق بين المفاهيم والأسس.
- التحول من المعاملة إلى العلاقة.
- من الولاء إلى إستراتيجية بناء الولاء.

1. Jean-Louis GIORDANO**.** **L'approche qualité perçue**, (France: édition d'organisation, 2006). P. 33
2. فليب كوتلر. **كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثالثة، (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2004). ص. 142
3. Jean Frisou. "Les théorie marketing de la fidélité : un essai de validation empirique sur le marché des service du télécommunication ", Date :2007, Site : **jean.frisou.site.voila.fr/LTMF.pdf.**
4. Adeline Fialon. " Perception des barrière de changement et fidélité au site, le cas de l'achat en ligne ", Date : 2008, site : **asso.nordnet.fr/adreg/Fialon.pdf**. p. 2
5. عثمان يوسف ردينة. **الأساليب الكمية في التسويق**، الطبعة الأولى، (الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001). ص.18

1- التسويق بين المفاهيم والأسس: لقد اعتبر الاقتصاديون في بداية القرن العشرين التسويق بمثابة نشاط طفيلي لا يُنتج أي قيمة مضافة[1] مستندين في ذلك إلى كونه مجرد وسيط بين العرض والطلب فهو بهذا لا يضيف أي شيء ملموس للمنتوج، وعلى هذا الأساس يُطرح التساؤل حول ومدى صحة هذه الفكرة ودور وأهمية هذا النشاط داخل المؤسسة؟

1-1 مفهوم التسويق: إن المتتبع لمجال التسويق سيلاحظ حجم الإثراء الذي استأثرت به هذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى فالتسويق يعتبر ميدان مفتوح أمام الباحثين لمختلف المجالات الأخرى فهو يحتاج للتحكم بقوانين الاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والإحصاء وكل العلوم التي يمكن بواسطتها فهم وتحليل والتأثير في سلوك المستهلك، وإذا كان هناك تضارب في الآراء حول ما إذا كان التسويق عبارة عن علم له قواعده وقوانينه الخاصة أم هو فن يحتكم إلى الخبرة في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة وارتباطه الكبير بالجانب التطبيقي أكثر من النظري، فقد نتج عن هذا الاختلاف العديد من وجهات النظر لمفهوم التسويق، وهذا ما سيتم معالجته من خلال هذا المطلب.

1-1-1 التصورات التقليدية للتسويق والنظرة إلى الزبون: إن ظهور التسويق لم يكن وليد الصدفة إنما هو نتيجة تحولات مستمرة ظهرت كانعكاس لفشل الفكر الكلاسيكي في تفسير الظواهر الاقتصادية وفي تصور علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، ويمكن عرض أهم مراحل تطور الفلسفات التي مر بها مفهوم التسويق من خلال النقاط التالية:

1-1-1-1 مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي: تتزامن هذه المرحلة مع فترة الثورة الصناعة حيث كانت المؤسسة تعطي الأولوية لزيادة الطاقة الإنتاجية لأن مشكلات مثل الكساد لم تكن مطروحة في تلك الفترة، فالفكرة السائدة في تلك الفترة هي أن العرض هو الذي يحرك الطلب والمستهلك لا يملك خيارات كثيرة لفرض منطقه لأن الطلب يفوق العرض بكثير، والاعتقاد آن ذلك كان أن المستهلك يفضل دائما السلع المتوفرة وبأقل تكلفة ممكنة[2]، وهذا يعني أن منطق المنافسة بين المؤسسات كان على أساس العمل على خفض الأسعار، وكون أن المؤسسة كانت تعتبر مجرد دالة إنتاج فإن نجاحها يُترجم بالتالي من خلال قدرتها على إنتاج أكبر كمية ممكنة وتحسين فعّالية التوزيع.

2-1-1-1 مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي: ينطلق هذا المفهوم من فرضية أن السلع المعروضة في السوق ليست كلها متجانسة إنما تتميز عن بعضها البعض من حيث الشكل والنوعية المقترحة، وأن المستهلك يفضل بنسبة كبيرة السلع التي تقدم أعلى مستوى من الجودة، فالمنتوجات الجيدة تبيع نفسها دون الحاجة لجهود ترويجية، وهذا ما تبيِّنه تجربة مؤسسة "إلغان ناسيونال" (Elgin National)

1. نفس المرجع. ص. 18

2. Nozha Ibnlkhayat. **Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information**, (Québec : presse de l'université de Québec, 2005). P. 22

التي تعتبر من بين أكبر المؤسسات في صناعة الساعات ذات الجودة العالية والتي تصنع بعض أجزائها من الذهب وتباع في محلات بيع المجوهرات الثمينة، وقد احتفظت هذه المؤسسة بمكانتها كرائد للسوق منذ نشأتها سنة 1864م. إلى غاية بداية الخمسينيات من القرن العشرين.

1-1-1-3 مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي: في هذه المرحلة والتي تمتد بين 1950م. إلى 1960م. أخذ مفهوم التسويق بعدًا آخر حين بدأت تظهر أولى البحوث والنظريات في هذا المجال خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فالهدف الأول الذي أصبحت تسعى إليه المؤسسة يتمثل في إيجاد تنظيم تجاري فعَّال لامتصاص وتوزيع الإنتاج المكثف الموجود في المخازن، فمشكلة المؤسسة لم تعد تتمثل في نقص الكمية المنتجة إنما أصبحت في نقص حجم الاستهلاك نتيجة تقارب حجم الطلب مع حجم العرض، فالفكرة التي تقوم عليها هذه الفلسفة هي أن المستهلك لا يشتري سلعة معينة حتى يتم حثُه على فعل ذلك، فبدأت المؤسسة تهتم أكثر بجانب تطوير قنوات التوزيع واقتراح العروض الترويجية والإنفاق على الحملات الاشهارية لتنشيط الطلب على سلعها، ففي هذه الفترة كان يُنظر إلى التسويق على أنه فن بيع المنتوجات على حد تعبير "فيليب كوتلر" (**Philip kotler**)[1]، فالمؤسسة إذا يجب عليها ليس التحكم في كيفية الإنتاج فقط إنما في كيفية بيعها لتلك المنتوجات كذلك.

غير أن هذه الفكرة لقيت انتقادًا كبير خاصة من قِبَل "تيودور ليفيت" (**Theodore Levitt**) حين كتب مقال بعنوان "قصر النظر التسويقي" سنة 1960م. يبين فيه أن الأعمال يمكن أن تسير بوتيرة أحسن إذا ما تم التركيز على حاجات المستهلك بدل الاهتمام فقط بكيفية بيع تلك السلع المنتجة أصلا[2].

1-1-1-4 مرحلة التوجه بالتسويق: مع بداية السبعينيات أخذت الوضعية في السوق تتغير نتيجة تزايد القدرة الإنتاجية وتكاثر عدد المؤسسات الأمر الذي دفع بحجم العرض الإجمالي إلى التفوق على حجم الطلب، فأصبح المستهلك يملك حرية أكبر في الاختيار بين عدد كبير من البدائل، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها في صراع مع المؤسسات الأخرى للمحافظة على مكانتها وحصتها السوقية، ففي هذه المرحلة لم تعد تتعلق المسألة بالإنتاج والبيع فقط إنما تتعدى ذلك، حيث تغيرت فلسفة المؤسسة من التفكير في كيفية بيع ما يمكن إنتاجه إلى البحث عن إنتاج ما يمكن بيعه[3]، والمستهلك أصبح يمثل الهدف الرئيسي الذي يجب البحث عن كيفية إشباع حاجاته بأي طريقة ممكنة، وهذا يعني[4]:

- التوجه أكثر نحو الزبون أي أن اهتمام المؤسسة يجب أن يوجه إلى دراسة سلوكه وحاجاته بُغية العمل على إشباعها لأن مصير المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على فعل ذلك.

---

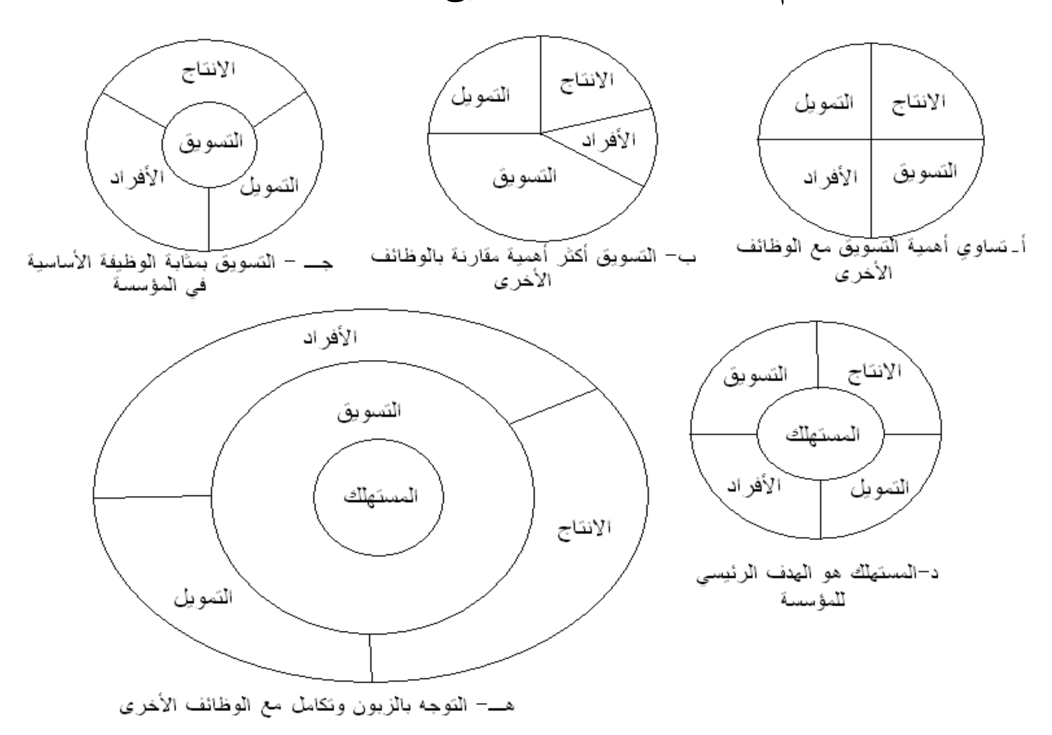
1. Philip Kotler. **Marketing management**, 10th edition, (U.S.A: Person custom publishing, 2002).P. 4
2. Theodore Levitt . "Marketing myopia", October 1975, **Harvard business review**. P. 1
3. Marc Vandercammen, Brigitte Bouton . **Marketing l'essentiel pour comprendre, décider et agir.** (Belgique : de boech.2002). P. 17

4. عثمان يوسف ردينة. مرجع سبق ذكره. ص. 24

- التكامل بين مختلف الأنشطة الداخلية للمؤسسة لأن تطويع سلوك المستهلك يتأثر كثيرا بنوعية المنتوج المقترح وطريقة عرضه وبيعه والأسعار المقترحة والحملات الترويجية...إلخ.، وبالتالي فوظيفة التسويق معنية بتكامل كل الوظائف الأخرى.

1-1-2 تعريف التسويق: لقد شكل التساؤل حول مصطلح التسويق **(Marketing)** المشتق من الكلمة اللاتينية "ماركاتوس" **(Marcatus)** والذي يعني السوق[1]، خلال الأربعين سنة الماضية محور اهتمامات الباحثين وهذا نظرا لتزايد الإدراك لأهمية هذا النشاط داخل المؤسسة كما يبينه الشكل 14.

الشكل رقم 14: تطور النظرة للتسويق داخل المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف. **التسويق وجهة نظر معاصرة**، (الإسكندرية: مكتبة الشعاع الفنية، 2001). ص.15

وقد نتج عن هذه البحوث العديد من التعاريف التي تحاول تقديم وصف دقيق لهذا النشاط حسب منطلق كل واحد، فيرى "فيليب كوتلر" أحد أكبر المنظرين في هذا المجال أن التسويق هو مجموع العمليات التي يحصل من خلالها الأفراد على احتياجاتهم ورغباتهم بخلق وعرض وتبادل سلع وخدمات ذات قيمة[2]، وتعرفه الجمعية التسويقية الأمريكية **(The American marketing association)** على أنه مجموع عمليات التخطيط ومفهوم المنتوج والتسعير والتوزيع والترويج للسلع والخدمات والأفكار قصد خلق علاقة تبادل بين المستهلك والمؤسسة مـــع تحقيق أهداف كل طرف[3]، فالمؤسسة تبحث في المقام

1. زكية مقري. "نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (بباتنة الغاز قارورات ووحدة بباتنة الأوراس ملبنة)"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة لحاج لخضر بباتنة، 2008. ص. 30
2. Philip Kotler : 2002, Op. Cit., p. 4
3. Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson. **Strategic marketing planning**, (Italy : Butterworth-Heinemann, 2003). P. 3

الأول عن كيفية تحقيق وتعظيم الأرباح في حين أن المستهلك يقوم بعملية الشراء بغرض إشباع حاجة معينة، وتلتقي هذه الأهداف من خلال عملية التبادل، فالتسويق إذا هو كل الوسائل التي تستعملها المؤسسة بغرض بيع منتوجاتها بطريقة تعود عليها بالمرودية، غير أن تصور التسويق فقط مجرد أداة تستعملها المؤسسة لتحقيق أهداف معينة قد لقي انتقاد كبير وسط الباحثين في هذا الميدان، فالتوجه العام لأكثر أدبيات التسويق الحديثة تعتبره كفلسفة للتسيير أو كمقاربة لانجاز الأعمال، ويدعم "ماك دونالد" **(McDonald)** هذه الفكرة من خلال التأكيد على أن المعنى الحقيقي للتسويق يكون عندما تكون كل موارد المؤسسة موجهة نحو إرضاء حاجات مجموعة مختارة من المستهلكين مع تحقيق أهداف المؤسسة[1]، وهذا يعني أنه يأخذ في الحسبان توقعات المستهلك للقيمة المقترحة، فهو إذا مقاربة مبنية على الدراسة العلمية لحاجات ورغبات المستهلك التي تسمح للمؤسسة بعرض سلع وخدمات ملائمة للسوق المستهدف حسب كل من "هالفر" و"أُرسُني" **(Helfer & Orsoni)**[2] فمصير المؤسسة يتعلق بصفة مطلقة بقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبقدرتها على إعادة ترتيب نشاطاتها كتابع للتطورات التي تحدث[3] وهذا من خلال المعرفة والفهم الدقيق لسلوك المستهلك بالطريقة التي تجعلها تقدم منتوجات تتوافق مع رغباته على حد تعبير "بيتر دراكر" **(Piter Drucker)**[4]، فالتسويق إذا هو سلوك ذهني أكثر من كونه سلسلة من الأدوات والتقنيات موجه نحو خلق توافق بين ما يرغب فيه المستهلك وبين ما تقدمه المؤسسة في المقابل، وبمراجعة التعاريف السابقة يُلاحظ أن التسويق هو عبارة عن:

- عملية إدارية لأنه يشمل على عملية التخطيط والتحليل والتنفيذ والرقابة.
- عملية اجتماعية لأنه يهدف إلى خدمة الأفراد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

كما تتشارك هذه التعاريف في اعتبار أن الدور الأساسي للتسويق يكمن في:

- التسويق يبدأ بتعريف حاجات ورغبات المستهلك.
- تحديد السوق المستهدف الذي يتعين على المؤسسة خدمته.
- العمل على خلق ميزة تنافسية داخل القطاع السوقي لتدعيم الوضعية التنافسية للمؤسسة.

1-1-3 المفاهيم الأساسية للتسويق: إذا كان الباحثون قد أجمعوا على أن التسويق هذا ذلك النشاط الذي يهدف التحكم في سلوك المستهلك فإنه يمكن كذلك أن يفهم بطريقة أحسن من خلال تعريف المفاهيم الأساسية التي يستخدمها رجال التسويق، وقد صنفها كل من "كوتلر" وآخرون في خمس

1. Colin Gilligan, Richard M. S. Wilson :2003, Op. Cit., p. 4
2. J. P. HELFER., J. ORSONI, jean Louis Nicolas. **Le marketing**, 10e édition, (France : Vuibert, 2007). P. 6
3. Martine Gauthy Sinéchal : 2005, Op. Cit., p. 12
4. Philip Kotler: 2002, Op. Cit., p. 4

مجموعات:

1-1-3-1 الحاجة والرغبة والطلب: إن المؤسسات التي ترغب في ضمان استمراريتها يجب عليها توظيف كل جهودها لفهم وإشباع حاجات ورغبات المستهلك قصد تقديم منتوج يتوافق مع طلبياته، وكثيرا ما يتم الخلط بين هذه المصطلحات واستعمالها كمترادفات في حين أن كل واحدة تختلف نسبيا عن الأخرى، فالحاجة تُترجم حالة الشعور بالنقص التي تتكون لدى الفرد تجاه المتطلبات المعيشية وتجمع بين حاجات بيولوجية كالغذاء واللباس والأمان، وحاجات اجتماعية كالحاجة للشعور بالانتماء والتقدير، وحاجات فردية كالشعور بالحاجة للمعرفة وتحقيق الذات، وعندما تتجه هذه الحاجات نحو أشياء خاصة يمكن أن تؤدى إلى تعويض ذلك الشعور بالنقص تتحول إلى رغبة، فهي إذا الأداة لإشباع الحاجة، فالإحساس بالجوع وحاجة الأفراد للطعام قد تكون متشابهة لكن كل فرد قد يرغب في نوع خاص من المأكولات التي تؤدي إلى تعويض هذا الإحساس، فمثلا قد يفضل الفرد الوجبات الخفيفة كثيرة الدسم في حين قد يميل شخص آخر إلى نوع آخر من الأطباق بخصائص مغايرة تكون فيها الفيتامينات هي العنصر الأكثر أهمية بالنسبة إليـــه، ومن المعروف كذلك أن الرغبة تتأثر كثيرا بشخصية الفرد والمحيط الذي يعيش فيه؛ وعندما تُدعم الرغبة بالقدرة الشرائية المناسبة تصبح طلب على سلعة أو خدمة معينة.

1-1-3-2 المنتوج والعرض التجاري: إن المؤسسات تحاول إرضاء المستهلك وإشباع حاجاته عن طريق عرض منتوج يتلاءم مع رغباته، والمنتوج يمثل كل مخرجات المؤسسة التي تكون لديها سوق أي كل ما تعرضه المؤسسة ويكون عليه طلب، فهو حسب "فيليب كوتلر" كل عرض يكون قادر على إشباع حاجات ورغبات فئة معينة من المستهلكين[1]، وهذا يعني أن المنتوج يمكن أن يكون عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة أو حتى معلومة تعتبر ذات قيمة بالنسبة للمستهلك.

1-1-3-3 القيمة وإرضاء الزبون: بصفة عامة فإن المستهلك يملك نطاق واسع من السلع والخدمات التي يمكن أن تؤدي إلى إشباع رغباته الخاصة، غير أن الاختيار من بين مختلف هذه العروض يكون على أساس القيمة ومستوى الرضا اللذين يمكن لهذه المنتوجات أن تقدمها.

1-1-3-3-1 القيمة: في مجال التسويق تعتبر القيمة بمثابة التقييم الإجمالي لحجم المنفعة الناتجة عن استهلاك أو امتلاك منتوج معين، ويكون هذا التقييم مبني على أساس الإدراك لما تم التضحية به مقابل ما تم الحصول عليه من المنتوج[2]، وقد عرف كل من "فليبس" و"لانينغ" **(Philips & Lanning)** سنة 1980م القيمة (V) بالفرق بين مجموع المنافع لإشباع حاجة معينة والسعر المقابل لـــها (P)[3]

1. Philip Kotler : 2002, Op. Cit., p .6
2. Philippe AURIER, Yves EVRARD, Gilles N'GOALA." La Valeur Du Produit Aux Yeux Du Consommateur", **www.crego.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/hs3.pdf**
3. Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen.**Value-Based Marketing for Bottom-Line Success, 5 steps to customer value**, (U.S.A: Mcgraw Hill, 2002). P. 22

فالمستهلك يعمل على ترجيح الكفة بين ما سيحصل عليه من منافع نتيجة امتلاك واستهلاك المنتوج مقابل ما سيتم دفعه من اجل الحصول عليه ومقارنة هذا الفارق مع مختلف عروض المؤسسات المنافسة قبل اتخاذ قرار الشراء؛ غير أن الاعتماد على هذه المصطلحات (الفوائد والسعر) لا يعطي الوجه الحقيقي في تفسير القيمة لأنها تعتبر عامة وغير محددة، وبما أن قرار الشراء هو بمثابة مقايضة بين الفوائد الناجمة عن امتلاك المنتوج في مقابل ما تم التضحية به للحصول عليه، فإنه يبدو من الأنسب تحليل القيمة كنسبة بين الفوائد المرغوب فيها في المنتوج (وهي كل الخصائص التي يتوفر عليها المنتوج والتي يحتاجها المستهلك لإشباع رغباته) والتكلفة النسبية (كل التكاليف التي يدفعها المستهلك كالسعر وتكاليف النقل والجهد والمخاطر التي يتحملها...الخ.) كما تبينها المعادلة التالية[1]:

$$V = \frac{DB}{CR} = \frac{\text{الفوائد المرغوب فيها}}{\text{التكاليف النسبية}} = \frac{\text{فوائد وظيفية} + \text{فوائد عاطفية}}{\text{تكاليف نقدية} + \text{الزمن الضائع} + \text{الجهد المبذول} + \text{الجهد البدني}}$$

والمستهلك يقوم بإدراك القيمة في المنتوج إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي الواحد، أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لم تستطع خلق قيمة ايجابية في المنتوج.

1-1-3-3 رضا الزبون: من جانب آخر يظهر مفهوم رضا الزبون كنتيجة لمفهوم القيمة، فهو يمثل حالة الإدراك للتعويض بالطريقة المناسبة نتيجة التضحية التي قام بها المستهلك أثناء عملية الشراء[2]، فالرضا يمثل الوضعية التي تتفق عندها القيمة المدركة للمنتوج مع توقعات المستهلك قبل عملية الشراء[3]، وتعكس القيمة المدركة تقييم المستهلك لمنفعة المنتوج على أساس الإحساس لما تم الحصول عليه فعليا مقارنة مع ما تم دفعه للحصول على المنتوج[4]، أما القيمة المنتظرة فتُمثل تقدير المستهلك للقيمة التي ينتظر الحصول عليها عندما يدفع السعر المعلن من طرف المؤسسة ويتحمل كل التكاليف والأعباء الناجمة عن ذلك.

1-1-3-4 المبادلات والمعاملات: إن دور التسويق يظهر بصفة جلية عندما يقرر المستهلك العمل على إشباع حاجاته ورغباته من خلال علاقة تبادل مع المؤسسة، ويُقصد بالتبادل العملية التي يتم من خلالها حصول الأفراد على المنتوجات التي تؤدي إلى تلبية حاجاتهم مقابل حصول المؤسسة على القيمة السعرية التي ترغب فيها، ويشترط في عملية التبادل[5]:

1. Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen: 2002. Op. Cit., p.25
2. Florence DANO, Sylvie LLOSA, Chiara ORSINGHER. "Evaluer un service : les mots pour dire", mars 2003, **www.iae-aix.com/fileadmin/files/cerog/wp/657.pdf** . p. 2
3. فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج. **أساسيات التسويق**، ترجمة سرور على إبراهيم سرور،(المملكة العربية السعودية: دار المريخ،2007). ص. 79
4. Souheila Kaabachi. " La valeur perçue : une variable stratégique pour les enseignes de distribution alimentaire", **iris.univ-lyon3.fr/iris2007_kaabachi.pdf**, Date : 2007.
5. Philip Kotler :2002, Op. Cit., p.7

- وجود على الأقل طرفين.
- أن يكون كل طرف يملك شيء ذو قيمة للطرف الآخر.
- أن يكون كل طرف قادر على الاتصال وإيصال ما يرغب فيه الطرف الآخر.
- أن يكون كل طرف يملك الحرية في قبول أو رفض عرض الطرف الآخر.
- أن يكون كل طرف يؤمن بأن العرض المقترح ملائم للطرف الآخر.

ويُقال عن الطرفين أنهما مرتبطان بعلاقة تبادل في حال ما إذا كانا يتفاوضان أو يعملان على الوصول إلى اتفاق متبادل حول العرض، وعندما تتم عملية التبادل فعندها يُقال أنها معاملة بين الطرفين.

1-1-3-5 السوق: إن الحديث عن العرض والطلب والمعاملات يقود بالضرورة إلى مفهوم السوق، فإذا كان مجموع البائعين لنفس المنتوج يمثلون القطاع الصناعي فإن السوق يُقصد به مجموع المستهلكين الحاليين والمحتملين الذين يتشاركون في حاجة أو رغبة يمكن أن تُشبع من خلال علاقة تبادل مع المؤسسات المنتجة لذلك المنتوج[1].

ويعتبر من النادر جدا أن تستطيع المؤسسة إرضاء كل رغبات المستهلكين الموجودون في السوق، فليس الكل يفضل نفس النوع من المشروبات أو الملابس أو النوع من السيارات..الخ، ولهذا يتعين على المؤسسة تجزئة السوق حسب التوجهات والرغبات والخصائص التي تجمع المستهلكين ومن ثم اختيار القطاع الذي تريد أن تخدمه وترى فيه الفرصة لاحتلال موقع تنافسي قوي يمكِّنها من تحقيق أهدافها، والتموقع يُعبر عن الصورة الذهنية التي يرسمها المستهلك في مخيلته بناءا على المعطيات التي توفرها المؤسسة، فشركة "فولفو" (Volvo) لصناعة السيارات تطور منتوجاتها للقطاع السوقي الذي يرغب في السيارات التي تضمن الأمان بالدرجة الأولى حيث تعتبر هذه الشركة رائدة في هذا المجال، ولتستطيع المؤسسات تحقيق مثل هذه الأهداف واحتلال المكانة المناسبة التي ترغب فيها في ذهن المستهلك فهي تحتاج لتفعيل عناصر المزيج التسويقي بالطريقة التي المناسبة تسمح لها بذلك.

1-2 المزيج التسويقي: إن تسيير عناصر المزيج التسويقي هي المهمة المركزية لوظيفة التسويق، فالمزيج التسويقي والذي يُختصر غالبا بمصطلح " 4P" (Product, Price, place, Promotion) هو مجموعة من المتغيرات التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدف من خلال التأثير في السلوك المستقبلي للمشتري[2]، وتقوم فرضية هذا المفهوم على أنه في حال ما إذا تم التخطيط الجيد واتخاذ القرار الملائم لتقديم المنتوج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب والترويج له في المكان والوقت المناسب فإن الأعمال ستكون ناجحة[3]، وهذا يعني أن عملية الاختيار والمزج بين

1 Philip Kotler: 2002, Op. Cit., p. 4
2.Martine Gauthy Sinéchal : 2005, Op. Cit., p.19
3. Michael J. Baker. **The marketing book**, fifth edition, (England: Butterworth-Heinemann, 2003). P. 285

عناصر المزيج التسويقي بالطريقة المثلى هو الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على النتائج المرغوبة، ويعود ظهور مصطلح المزيج التسويقي إلى "نايل بوردن" **(Niel Borden)** حين كشف عن قدرة المؤسسات على التأثير في سلـــوك المستهلك من خلال إجراء المحادثات وتقديم العيـــنات المجانية والإعلان في المجلات...إلخ[1]، وقد جمع "جيروم ماكارتي" **(Jerome McCarthy)** سنة 1960م هذه المتغيرات ضمن أربع مجموعات:

1-2-1 المنتوج: إن أحسن طريقة لإقناع المستهلك هي من خلال تقديم منتوج جيد، بمعنى تقديم عرض يتوافق مع توقعاته، ويُميز كل من "شيث" و"نيومان" و"غروس" **(Sheth, Newman & Gross)** بين المنفعة الوظيفة التي تُترجم أداء المنتوج لإشباع رغبات المستهلك، والمنفعة الاجتماعية التي تعكس مكانة وعلاقة الفرد بالمجتمع، والمنفعة العاطفية والتي تعبر عن الرابط العاطفي للمستهلك تجاه العلامة التجارية[2]، ويأخذ التسويق كل هذه المتغيرات في الحسبان عند تخطيط سياسة المنتوج من خلال:

1-2-1-1 الجودة: إن الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتوج والتي تضفي عليه القدرة على إشباع رغبات المستهلك[3]، أما الإحساس بالجودة فهو مرتبط بالمرجع الذي يقيس عليه كل فرد مدى أهمية وتوفر كل خاصية في المنتوج، فالجودة المدركة هي تقييم إجمالي مبني على المقارنة للأداء المدرك للمنتوج استنادا إلى ذلك المرجع الخاص في ذهن المستهلك[4]، بمعنى آخر هي درجة استجابة أداء المنتوج لتوقعات المستهلك، وكلما زادت الجودة المدركة للمنتوج كلما زادت القيمة الوظيفية للمنتوج وبالتالي القيمة المدركة ككل لكن شرط ألا تتعارض هذه الزيادة مع زيادة في السعر بنسبة قد تؤدى إلى إلغاء إحساس المستهلك بهذا التميز في المنتوج.

1-2-1-2 التغليف والحفظ: لقد أصبح التغليف أداة مهمة ضمن عناصر المزيج التسويقي، فإذا كان التغليف الذي هو عبارة عن مجموع الوحدات المادية والتي لا تنتمي إلى المنتوج في حد ذاته والذي يتمثل دوره التقليدي في تسهيل عملية الحفظ والنقل والتخزين والتعريف بالمنتوج وشرح كيفية استعماله[5]، فإن التوجه الحديث يعتبره كوسيلة للتأثير في القيمة المتوقعة للمنتوج، وبالتالي كأداة فعّالة لجذب انتباه المستهلك وكدافع للشراء خاصة في محلات الخدمة الذاتية حيث يصبح كبائع صامت، فهو أحسن وسيلة لتشجيع المستهلك كونه يعطي انطباع أن الصورة الخارجية تعكس جودة المنتوج.

ويؤثر التغليف في القيمة من خلال الوظيفتين الأساسيتين له[6]:

---

1. فليب كوتلر. مرجع سبق ذكره. 2004. ص. 111
2. Souheila Kaabachi. Op. Cit. Date :2007
3. Jean-Louis Jiordano. **L'approche qualité perçue**, (France : édition d'organisation, 2006). 18
4. Florence DANO, Sylvie LLOSA, Chiara ORSINGHER. "évaluer un service : les mots pour le dire" **www.iae-aix.com/fileadmin/files/cerog/wp/657.pdf**, Date : 2003
5. Denis Lindon, Frédéric Jallat. **Le marketing étude moyens d'action stratégie**, (France : Dunod , 2005). P. 93
6. Denis Lindon, Frédéric Jallat : 2005, Op. Cit.. p. 95

- الوظيفة التقنية للتغليف والتي تتمثل بصفة خاصة في حماية وحفظ المنتوج والمحافظة على جودته من عوامل التلف، كما يتيح التصميم الجيد للشكل الخارجي تسهيل عملية نقل وتخزين المنتوج واستخدامه من طرف المستهلك، وتلعب هذه الخصائص دور محسوس في تعزيز القيمة الوظيفية.

- وظيفة الاتصال: فحتى يزيد احتمال شراء المنتوج يجب أن يكون قادر على جذب انتباه المستهلك فلهذا يعتبر الشكل والألوان والزخارف...إلخ. ضرورية لفعل ذلك وهو ما يُعرف بالتأثير المرئي للمنتوج، من جانب آخر فإن التغليف يعتبر بمثابة أداة لتقديم المعلومات الضرورية حول المنتوج مثل كيفية الاستعمال والمكونات الأساسية وتاريخ الصلاحية ...إلخ. وتساهم كل هذه العوامل في التأثير في القيمة الوظيفية والعاطفية للمستهلك.

1-2-1-3 العلامة التجارية: العلامة التجارية هي عبارة عن اسم أو جملة أو رسم أو رمز أو مزيج بين كل هذه العناصر والتي تهدف إلى تمييز سلع وخدمات المؤسسة عن منتجات المنافسين[1]، ويرتكز دور العلامة التجارية بالنسبة للمستهلك حول وظائف رئيسية هي:

- تسهيل التعرف على المنتوج وهذا ما يسمح للمؤسسة بتطوير سياسة اتصال وترويج تساهم في تمييز المنتوج عن منتجات المنافسين وتقليص عملية البحث عن السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة.

- العلامة التجارية تعطي المستهلك الضمان ونوع من الاطمئنان تجاه جودة المنتوج والخصائص التي يرغب فيها المستهلك من خلال تقليص الخطر المدرك عند شرائه للمنتوج، فمثلا يرتبط اسم شركة "فولفو" بالأمن والراحة في السيارات.

- زيادة تقييم المنتوج، فالصورة التي تخلقها العلامة التجارية تؤثر على مدى إدراك أداء المنتوج والخصائص التي يتوفر عليها[2]، فمثلا يكون الرضا عن أداء السيارات الذات السمعة المشهورة أكبر من تلك التي تعتبر مجهولة بالنسبة للمستهلك حتى ولو كانت تقدم نفس الأداء.

وتسمح هذه الوظائف للعلامة التجارية بزيادة القيمة خاصة العاطفية لدى المستهلك مما يساهم في زيادة القيمة ككل.

1-2-2 السعر: خلال فترة السبعينيات والثمانينيات انشغل كثيرا رجال التسويق عن تأثير التسعير في سلوك المستهلك مقارنة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، ويعود السبب إلى عدم حساسية المستهلك للتغيرات السعرية وكذلك نظرا لأن هذه الفترة شهدت حالة من التغير المستمر للأسعار مما جعل المؤسسات تتجاوز بسهولة الأخطاء التي تنجم عن سياستها التسعيرية، غير أن هذه الوضعية تغيرت في فترة التسعينيات نتيجة الأزمة التي صاحبتها مما جعل المستهلك يتجه أكثر نحو البحث عن الاقتصاد في استعمال موارده المالية، ويؤثر السعر في المستهلك من خلال ثلاث مظاهر رئيسية:

1. Marc Vandercammen, Brigitte Bouton. **Marketing: L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, (France : De Boeck Université, 2006). P. 319
2. Denis Lindon, Frédéric Jallat : 2005, Op. Cit., p. 101

أ- العامل الاقتصادي: لقد شكل هذا العامل أساس النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، فالسعر يعتبر بمثابة عامل مثبط لعملية الشراء، حيث المستهلك يبحث عن كيفية ترشيد قراراته من خلال البحث عن المنتوجات التي تشبع رغباته في ظل الموارد المالية المحدودة، ومن هذا العامل فإن القيمة المدركة لدي المستهلك تزداد كلما انخفض السعر والعكس بالعكس.

ب- العامل النفسي: عكس العامل الاقتصادي يمكن أن يكون السعر بمثابة دافع ايجابي للشراء، فالسعر المرتفع يعطي انطباع قوي عن الجودة التي يتوفر عليها المنتوج أو عامل للتفاخر بين الأفراد.

جـ-التأثير على سلوك الموزعين: قد يكون للسعر أثر كبير على سلوك المستهلك النهائي، لكن مما شك فيه أنه قد يكون للموزع الدور الحاسم في ذلك، والموزع لا يتأثر بسعر السلعة بقدر تأثره بالهامش الذي سيحصل عليه، فهو يعمل على دفع بقوة إلى السوق السلع التي يكون فيها الهامش كبير ولا يهتم كثيرا بالسلع ذات الهامش الأقل.

1-2-2-1 السعر المرجعي: يعرف السعر المرجعي بالسعر الذي يحدده المستهلك في ذاكرته كمعيار لمقارنة وتقييم أسعار المنتوجات المعروضة للبيع، ويتحدد مستوى هذا السعر بسعر المنتوجات البديلة وعمليات الشراء السابقة، فهو إذا يدعم توجه نظرية تكيف المستهلك على أساس عمليات التعلم والخبرات السابقة لـــه، ويظهر أثر السعر المرجعي على المستهلك في القيمة المنتظرة من المنتوج.

وبصفة عامة فإن المستهلك يبحث عن تعظيم القيمة عن طريق أقل تكلفة ممكنة مقابل إشباع رغبة معينة، في حين أن المؤسسة تعمل على تعظيم القيمة لديها بفرض أعلى سعر ممكن، وإشكالية النظرية التسويقية هي البحث عن الحل الأمثل بين هاتين الوضعيتين لتعظيم القيمة لدى الطرفين.

1-2-3 التوزيع: يمكن تعريف التوزيع على أنه كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو بمعية مؤسسات خارجية لتسهيل عملية تحويل ملكية المنتوج إلى المستهلك في المكان والزمان وبالكمية التي تتناسب مع إشباع رغباته[1]، من خلال هذا التعريف يتضح أن للتوزيع ثلاث منافع أساسية للمستهلك:

أ- المنفعة المكانية: في أغلب الأحيان يختلف مكان الإنتاج عن مكان الاستهلاك، ولحل هذه الإشكالية تعمل المؤسسة على تقريب السلعة إلى المستهلك خاصة من خلال التحكم في وظيفة النقل وبالتالي تقليص المسافة بين نقطة الطلب ونقطة البيع، وكلما تقلصت هذه الفجوة كلما زادت القيمة الوظيفية للمنتوج.

ب- المنفعة الزمانية: قد لا تتوافق في كثير من المرات فترات الطلب على السلعة مع الدورة الإنتاجية لها، وقد يكون لهذا الانحراف أثر سلبي كبير خاصة إذا كانت الدورة الإنتاجية طويلة، ولتدارك هذه الوضعية تعمل المؤسسة على استباق الطلب والإنتاج على أساس توقعاتها له، وتلعب

1. Marc Vandercammen, Brigitte Bouton. Op. Cit., p.384

وظيفة التخزين دور كبير في خلف المنفعة الزمانية.

جـــ- نقل الملكية: العلاقة التي تربط المستهلك بالمؤسسة قائمة على أساس التبادل، لكن قد تكون هناك صعوبة لإتمام المعاملة في ظل غياب اتصال مباشر بين الطرفين، وهنا يظهر دور التوزيع من خلال دور الوساطة الذي يلعبه بين هذه الأطراف من خلال امتلاك الأصل وتخزينه وتحويله لصالح المستهلك.

1-2-4 المزيج الترويجي: إن الترويج هو كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تنشيط الطلب على السلع والخدمات التي تعرضها، ويُستخدم الترويج في أغلب الأحيان للتعريف بالمنتوج وزيادة القيمة المدركة لـــه، ويتكون المزيج الترويجي من أربع عناصر رئيسية تعتمد إما على إستراتيجية الدفع أو الجذب للطلب:

1-2-4-1 الإعلان: إن الإعلان هو كل أنواع الاتصال غير الشخصية لتبادل الأفكار حول المنتوج عن طريق وسيلة إعلامية مدفوعة الأجر[1] فهو موجه نحو إعلام وإقناع المستهلك بشراء أو استعمال السلع والخدمات المعروضة للبيع[2]، وبالتالي فهو بمثابة أداة فعّالة لإنشاء الوعي بالمنتوج والتأثير في الصورة الذهنية للمؤسسة بغية خلق قبول لدى المستهلك للعرض الذي تُقدمه[3]، والإعلان يجمع بين فن الاتصال مع المستهلك والتحكم في تقنيات التسويق فهو يتضمن اتخاذ القرارات حول:

أ- المهمة: ويقصد بهذا الهدف الذي صمم من أجله الإعلان فهل هو بغرض التزويد بالمعلومة أو للإقناع أو هو للتذكير، وعلى هذا الأساس يتحدد دور في خلق الوعي وإثارة الاهتمام وتحريك الرغبة لدى المستهلك وحثه على الفعل.

ب- الرسالة: ويُقصد بها تحديد مضمون الحملة الإعلانية وعرض القيمة الموجه للسوق المستهدف.

جـــ- الوسيلة الإعلانية: إن كل وسيلة إعلامية تختلف عن الأخرى من حيث التأثير والقدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من السوق المستهدف والاختيار من بين هذه الوسائل يجب أن يتماشى مع تصميم الحملة الإعلانية.

د- المخصصات المالية: تختلف فلسفة تقدير ميزانية الحملة الإعلانية من مؤسسة إلى أخرى إلا أن أفضل طريقة هي أساس الأهداف المرجوة من ذلك.

هـــ- المقياس: فحتى يمكن الحكم على نجاعة الحملة الإعلانية يجب تقدير الزيادة في تفضيل العلامة التجارية كنتيجة لها.

1. Nozha Ibnlkhaya, **Marketing des systèmes et services d'information et de documentation**, (Québec : PUQ, 2005). P. 295
2. Nozha Ibnlkhaya **:** 2005, Op. Cit., p. 295

3. فيليب كوتلر: 2004، مرجع سبق ذكره، ص. 124

1-2-4-2 البيع الشخصي: ويتمثل في كل الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة والمكلفون بالاتصال الشخصي مع المستهلك الحالي أو المحتمل[1]، ويمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إلى قوى بيعيه داخلية تهتم بكيفية التعامل وعرض القيمة على المستهلك داخل المؤسسة، في حين تهتم قوى البيع الخارجية بالتواصل معه خارج المؤسسة، ويعتبر البيع الشخصي أكثر فعّالية من الإعلان غير أنه أكثر تكلفة.

1-2-4-3 ترويج المبيعات: إن الهدف الأساسي لترويج المبيعات هو تنشيط الطلب على منتجات المؤسسة في المدى القصير ولا تدوم إلا فترة قصيرة من خلال تقديم عرض إضافي يدعم العرض الرئيسي كمنح التخفيضات والخصومات خلال المناسبات وتقديم منتوجات إضافية أو مكملة بالمجان...إلخ.

1-2-4-4 العلاقات العامة: تُعرف العلاقات العامة على أنها كل النشاطات والوسائل القادرة على خلق جو من الثقة في المؤسسة[2] والهدف من العلاقات العامة هو التأثير على قادة الرأي وبناء علاقة مباشرة مع الجمهور والدفاع عن مصالح المؤسسة من خلال نشر التقارير السنوية ودعم الأخبار المساندة للمؤسسة ورعاية الأحداث والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية قصد تحسين صورتها أمام المستهلك والضغط على مراكز صنع القرار الحكومية بواسطة جماعات الضغط والعلاقات التي تربطها بالحكومة.

إن دور التسويق من خلال البحث في الحاجات والرغبات يؤثر بشكل مباشر في المنفعة الوظيفية للمنتوج بتحديد الخصائص الواجب توفرها فيه وخلق منفعة عاطفية تساهم في زيادة القيمة الكلية، إلا أن عملية خلق القيمة لا يمكن أن تكون إلا من خلال إدراك المستهلك للعرض الذي تقدمه المؤسسة، وعلى هذا الأساس يرى "روبرت لوتربورن" (**Robert Lauterborn**) أن عناصر المزيج التسويقي الأربعة يجب أن تتوافق مع متطلبات المستهلك ويلخصها في: المستهلك (حاجاته ورغباته) والتكلفة والراحة والاتصال، ويختصرها بـــ" 4C" (**Customer, Cost, Convenience and Communication**) وانطلاقا من هذا المفهوم يتضح أن دور التسويق في خلق القيمة يكمن في البحث عن الحل الأمثل لإشباع رغبات المستهلك بطريقة يكون فيها انسجام وتوافق بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة.

وإذا كان دور التسويق في خلق القيمة لدى المستهلك قد أصبح واضحا فإن هذا الدور لا يبدو كذلك على المدى الطويل.

2- التحول من المعاملات إلى العلاقات: يعتبر تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق بمثابة نقطة تحول في مفهوم التسويق من خلال المساهمة في إعطائه طابع تسييري والذي تجسد خاصة بعد ظهور

1. Yves Chirouze. **Le marketing,** tome 2, (Alger : office des publication universitaires,1990). P. 85
2. Nozha Ibnlkhaya : 2005, Op. Cit., p. 465

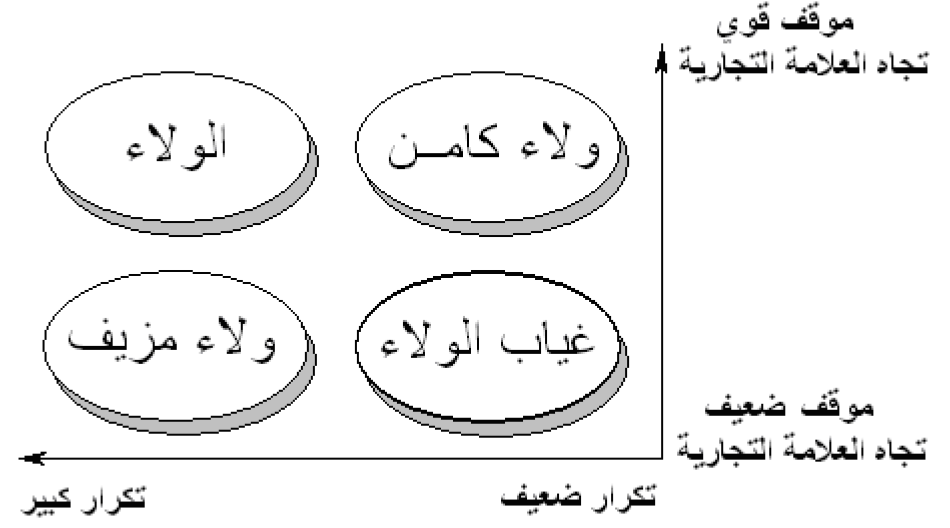
عناصر المزيج التسويقي الأربعة، غير أن ذلك المفهوم ظَلَّ يركز فقط على طابع المعاملات من خلال التوجه نحو جذب مستهلكين جدد وإهمال تطوير العلاقة مع الزبائن الموجودين فعلا كعنصر فعَّال لتدعيم استقرار الحصة السوقية للمؤسسة، وكنتيجة لتشبع الأسواق ووصولها إلى مرحلة النضوج بسبب كثافة المنافسة فيها، أصبح الاهتمام موجه من التدفق المتقطع للاتصال بين المؤسسة والمستهلك المبني على علاقة تبادل آنية نحو التوجه لبناء علاقة مستمرة ومستدامة في إطار التسويق بالعلاقات[1]، ويشكل ولاء الزبون للمنتوج أو للموزع الفكرة الجوهرية لهذا التوجه، وسيتم التفصيل في هذا المفهوم والأثر الناتج عنه على اختيار الزبون من خلال هذا المبحث.

2-1 مفهوم ولاء الزبون: إن نظرية التسويق لولاء الزبون تجاه العلامة التجارية تعتبر مبنية على تصورين أساسين، يركز التوجه الأول على النظرية السلوكية حيث يتحدث "تيكر" (**Tucker**) عن التكرار النسبي لاختيار منتوج مقارنة مع منتوجات المنافسين[2]، فيُنظر للولاء من خلال هذا التوجه كسلوك شرائي متكرر خلال فترة زمنية محددة، فإذا كان الزبون على سبيل المثال يملك الخيار بين عدة علامات تجارية وكان القرار يقع ثمن مرات من عشرة على نفس العلامة فستكون درجة ولاء هذا الزبون مرتفعة وتقدر بـ 80%، فهذا المفهوم للولاء إذا يَعتَبِر علاقة التبادل أنها نشاط منعزل عن أي ارتباط اجتماعي وعاطفي بين الأطراف المتعاملة فيما بينها[3]، فحسب "باغوزي" (**Bagozzi**) فهذه العلاقة هي على أساس تبادل شيء قيِّم مقابل شيء آخر ذو قيمة للطرف الآخر[4]، وكل عملية لها بدايتها ونهايتها الخاصة وهي تدوم فترة زمنية محدودة، بمعنى أن كل عملية تعتبر مستقلة تماما عن سابقتها والموالية لها[5]، وعليه فتكرار عملية الشراء هي نتيجة لاستمرارية القيمة التي تقدمها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين، ويميز في هذا الإطار بين أربعة أنواع من الولاء: ولاء منعدم وولاء غير المستقر وولاء مقسم وولاء مطلق، وإذا كان هذا التوجه قد ركز على عملية تكرار الشراء فإن التصور المبني على العلاقات يهتم أكثر بالجانب النفسي للزبون مع ربطه بالعامل السلوكي، فيعرف "جاكوبي" و"كينر" (**Jacoby & Kyner**) الولاء على أنه استجابة سلوكية غير عشوائية تتكرر عبر الزمن وتقوم بها وحدة ذات قرار تجاه واحد أو عدد محدود من العلامات كنتيجة لمحفز نفسي ناتج عن تقييم

1. Dominique Crié. "Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisants ", **http://www.escp-eap.net/conferences /marketing/pdf 2002 /crie.pdf** .Date : 2002.
2. Jean- Sébastien Renaud "Validation du modèle de fidélisation du client de Oliver ", **www.theses.ulaval.ca /2005 /23215/23215.pdf**, Date : 2005. p. 4
3. Jean.Frisou. " Premiers jalons pour une théorie éclectique de la fidélité des clients : Un essai de validation empirique sur le marché des services de télécommunication", **jean.frisou.site.voila.fr/afm98.pdf .site.voila.fr/afm98.pdf.** Date **:** 1998. p. 3
4. Jean.Frisou. " LES THEORIES MARKETING DE LA FIDÉLITE : Un essai de validation empirique, sur le marché des services de télécommunication", **jean.frisou.site.voila.fr/LTMF.pdf**. derniere visite : 06/08/2008. p. 4
5. Jean.Frisou : 1998, Op. Cit., p. 4

باطني لمختلف العروض[1]، فمن هذا التعريف يتضح أن الولاء يقـــوم على عنصرين أساسين هما الموقف الذي يطوره الفرد تجاه العلامة التجارية وعملية تكرار الشراء حسب كل من "ديك" و"بازو" (**Dick & Basu**)، وعلى أساس هاتين الجزئيتين يمكن أن تنتج أربع حالات يبينها الشكل رقم 15،

الشكل 15: أبعاد ولاء الزبون



Ressource : Salima JAZI. "Apports des mesures conjointes a la stratégie de fidélisation", **www.univ-lr.fr/gestion/communications/relation_conso_enseignes/apport_mesure_strategie_fidelisation.pdf**, Date: 2008. p. 3

وبالتدقيق في الشكل يظهر جليا أن الحديث عن ولاء حقيقي للزبون يكون فقط في الحالة التي يُترجم فيها التكرار النسبي لإعادة الشراء من خلال وجود موقف إيجابي للزبون تجاه العلامة التجارية، فعملية تكرار الشراء قد تكون مثلا نتيجة الاحتكار أو القيود التي تفرضها المؤسسة على الزبون وهو الذي من الممكن أن يكون ضد رغبته وبالتالي فهو ولاء مزيف، ورغم الانتشار الكبير لهذا المفهوم إلا أن "أوليفر" (**Oliver**) يتحفظ على استعمال مصطلح الموقف، لأن عملية التقييم الايجابي للعلامة لا تكفي حتى يتحول أثر هذه الظاهرة إلى المدى الطويل، فالولاء هو التزام قوي من طرف الزبون بشراء السلع والخدمات التي تعرضها المؤسسة في المستقبل وهذا رغم الإغراءات التسويقية للمنافسين[2]، وهذا يعني أن إحلال هذه العلاقة يحتاج إلى جهد كبير واستثمارات ووقت قد يكون حاجز لدخول هذا السوق، والالتزام من الجانب التسويقي يعني مقاومة التغيير[3]، فهـــو إذا يمثل ارتباط عاطفي قوي يقود الزبون إلى المحافظة على سلوك ايجابي تجاه علامة تجارية محددة، فهو يدفع الزبون لأن يصبح أقل

1. Véronique DES GARETS, Eric LAMARQUE, Véronique PLICHON" La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance", Site : **http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_144_0023**, Date :2007. p. 24
2. Jean- Sébastien Renaud. Date : 2005. p. 4
3. Gilles N'GOALA. " Mesurer la fidelité du consommateur a la marque dans une perspective relationnelle", Site : **http://www.escp-eap.net/conferences/marketing /pdf_2003/fr /ngoala.pdf**, Date: 2003, p.6

اهتماما لعروض المنافسين ويجعله في نفس الوقت بمثابة أداة للترويج لمنتوجات المؤسسة من خلال الحديث الإيجابي عنها، كما يساهم من جانب آخر في تقليص أثر عدم الرضا، فهذا الالتزام الذي هو نتيجة الثقة الناجمة عن التقييم الايجابي المستمر للعروض التي تقدمها المؤسسة، فهو إذا يعتبر بمثابة مورد للتميز يتكون خلال فترة زمنية معتبرة فهو بذلك صعب الانتقال أو للتقليد من طرف المؤسسات الأخرى، وبالتالي فالعلاقة مع الزبون هي بمثابة مورد نادر تعتبر مصدر للتمييز وحاجز لدخول المنافسين إلى السوق[1]، وبمقارنة هذه المفاهيم مع مفهوم الميزة التنافسية يُستنتج أن:

ويميز "أوليفر" بين أربع مراحل يمر بها الولاء للعلامة التجارية، حيث تصبح الصلة بالعلامة أكثر قوة كلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى، ويمكن اختصار هذه المراحل في:

أ- مرحلة الولاء الإدراكي: في هذه المرحلة فإن المستهلك يقوم بمقارنة المعلومات التي يملكها عن المؤسسات المتنافسة للبحث عن تعظيم منفعته، ويكون التقييم في أغلب الأحيان مبني على أساس الأسعار والجودة، أما عملية تكرار عملية الشراء فهي ترتبط في معظم الأحيان بمقدار القيمة التي تعرضها المؤسسة في كل مرة.

ب- مرحلة الولاء العاطفي: في هذه المرحلة تتولد لدى المستهلك نوع من الثقة في هذه العلامة نتيجة المعاملات المسبقة معها، ثم تتحول هذه الثقة إلى متعة أثناء التسوق، وبالتالي تصبح للعاطفة دور في التحكم في عملية إعادة الشراء، ورغم هذا يرى "أوليفر" أن هذا النوع من الارتباط لا يمكن أن يضمن ولاء الزبون، لأن هذا الأخير يمكن حقيقة أن تحركه المتعة للشراء أو إعادة الشراء لعلامة معينة لكن هذا لا يعني بالضرورة ولائه لها لأنها يمكن أن تكون.

جـ- مرحلة الولاء المعرفي: تُعرف هذه المرحلة بالحالة التي يشعر فيها الزبون برغبة قوية في إعادة شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة معينة، بمعنى آخر فإن الزبون يتجاوز مرحلة التأثير العاطفي ويصبح مدفوع أكثر بالرغبة وتصبح لديه نية حقيقية للشراء.

د- مرحلة الولاء العملي: ويعتبر الباحث هذه المرحلة بمرحلة الولاء الحقيقي حيث يترجم ولاءه من خلال الفعل فهو يقوم بشراء علامة معينة ويعمل على تجاوز العقبات والموانع التي يمكن أن تؤثر في الارتباط بين النية والفعل.

2-1-1 الولاء والعقلانية: إن أكثر تساؤل يرتبط بولاء الزبون تجاه العلامة التجارية هو مدى توافق هذا المفهوم مع الفكرة الراسخة للعقلانية، فإذا كانت العقلانية الموضوعية تمثل السلوك الصحيح

1. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne. **Relationship marketing creating stakeholder value**, (England: Butterworth-Heinemann, 2002). P. 8

لتعظيم قيمة معينة في وضعية محددة[1]، بمعنى أنه تحنى قيد ميزانية محددة يعمل الزبون على تعظيم المنفعة الكلية الناتجة عن الاستهلاك، أو يعمل على البحث لإشباع حاجاته عند مستوى معين بأقل تكلفة ممكنة[2]، وهذا يتطلب بالطبع القدرة على الوصول إلى المعلومات الكاملة عن السوق واستخدامها بالطريقة التي تسمح له بالحصول المنفعة المثلى[3]، فهل هذا يعني أن التزام الزبون تجاه علامة معينة يتعارض حتميا مع مفهوم تعظيم المنفعة؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل تكمن أساسا في الانتقاد الذي وُجــه إلى مفهوم العقلانية الموضوعية، فحسب "هيربرت سيمون" (**Herbert Simon**) فـــإن الزبون لا يستطيع في الحقيقة الوصول إلى كافة المعطيات عن السلع والخدمات الموجودة في السوق[4] وهذا راجع لكون عملية البحث بطبيعتها تتطلب تكلفة إضافية سواء كانت هذه التكلفة نقدية أو غير نقدية (كالجهد والوقت المبذول للحصول على المعلومات عن الأسعار وشروط التفاوض للمنتوجات المنافسة)، وحتى ولو استطاع الزبون تجاوز هذه التكاليف فهو لا يملك الآلية المناسبة للتعامل مع العدد الكبير لهذه البيانات[5] لاتخاذ القرار المناسب، وبالتالي ستنتج فجوة بين النتيجة المدركة والنتيجة التي يرغب فيها الزبون، وكلما اتسع هذا الفارق كلما زادت حالة عدم اليقين وبالتالي كانت المخاطر المدركة لدى الزبون أكبر[6]، وتزداد معها رغبته في الإبقاء على العلاقة مع المؤسسة خاصة إذا كانت هذه المنتوجات تتميز بالخصوصية حيث يستطيع تقدير المنفعة التي سيحصل عليها بالنظر إلى التعامل المسبق مع هذه العلامة، وهذا يعني أن الزبون يميل أكثر لتفضيل استمرارية التعامل مع مؤسسة معينة حتى لو كان عرض المؤسسات المنافسة أكبر مادامت القيمة المدركة التي تقترحها المؤسسة أكبر من أو تساوي القيمة المنتظرة المعروضة من طرف المؤسسات المنافسة مطروح منها تكاليف التعاقد المدركة.

وقد زاد الاعتقاد أن الولاء للعلامة التجارية يساهم في تعظيم منفعة الزبون خاصة بعد نشر تقرير "تالر" (Thaler) سنة 1985م.، فيُميز هذا الأخير بين نوعين من المنفعة، منفعة ناتجة عن استعمال المنتوج (منفعة الملكية) وهي المنفعة التي تأسست عليها المدرسة الحدية حيث يتم مقارنة القيمة

---

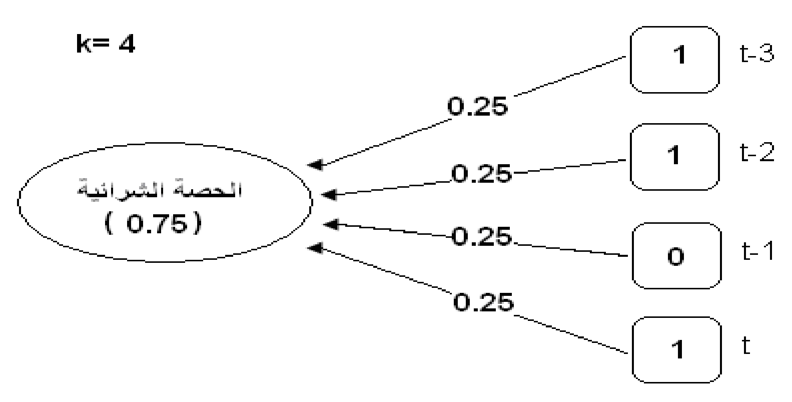
1. Claude PARTHENAY. " Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel**", www.grjm.net/documents/claude_parthenay/Parthenay_Simon.pdf ,** Date:1992**.**
2. Herbert A. Simon." DE LA RATIONALITÉ SUBSTANTIVE A LA RATIONALITÉ PROCEDURALE"**, www.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.pdf** . Date: 1992. p. 2
3. Jean.Frisou :1998, Op. Cit.,p. 5
4. Claude PARTHENAY: 1992, Op. Cit..
5. Claude PARTHENAY: 1992, Op. Cit..
6. Nawel Ayadi. " ETUDE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR FACE AU RISQUE : PROPOSITION D'UN MODELE EXPERIENTIEL"**, http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/ 2006_cp/Materiali/Paper/Fr/Ayadi.pdf**, Date : 2006. p. 5

المُحصَل عليها بعد الاستعمال مقارنة بالسعر المدفوع، أما المنفعة الثانية فهي التي تكون مرتبطة بالوضعية التي تصاحب عملية نقل الملكية وتسمى بمنفعة التعاقد، وهي تقيس القيمة الناجمة عن المعاملة، وتُعرف بصفة عامة بالفرق بين السعر المدفوع والسعر المرجعي للمنتوج، ولشرح هذه الفكرة يتصور "تالر" شخص معتاد أثناء تجولـــه في قريته الصغيرة على شراء زجاجة مشروب غازي بنصف وحدة نقدية، ولكن وفي أحد المرات لما شعر بالعطش في المدينة دخل مطعم أحد الفنادق المعروفة وطلب نفس المشروب المعتاد، فعرضه عليه الخادم مقابل وحدتين نقديتين، فيجد هذا الشخص نفسه أمام خيارين إما عقد الصفقة أو أن يرفض دفع ذلك المبلغ لنفس الزجاجة التي ثمنها نصف وحدة نقدية في القرية**!** ولماذا يرضى بدفع أربع أضعاف المبلغ لنفس المشروب؟

إن الفرق الوحيد بين المحل في القرية والمطعم في المدينة هو السعر المرجعي لكل حالة، فليس الحصول على المنتوج فقط هو الذي يحرك الرغبة إنما الحصول عليه تحت شروط جيدة أثناء المعاملة، إذا فالبعد الاجتماعي لعملية التبادل يؤثر كذلك على القيمة الكلية للزبون[1] وبالتالي يتضح أن الزبون يميل للمحافظة على علاقته مع المؤسسة لأن الولاء يضمن لـــه مستوى أعلى من المنفعة.

2-2 النظريات التسويقية للولاء: لقد اعتمد الباحثون بدرجة كبيرة على ملاحظة سلوك الزبون لتحليل مدى ارتباط هذا الأخير بالعلامة التجارية، فحسب هذا التصور فإن الولاء هو علاقة خطية تعتمد على ترجيح نسبة شراء علامة معينة مقارنة مع حجم المشتريات الكلية مع إعطاء نفس الوزن لكل عملية، فإذا كان تكرار شراء مستهلك لسلعة أو خدمة معينة هو "N" مرة، فإن هذه العلاقة تعطى بالصيغة التالية: "$P=\Sigma\ (1/N)A_t$" حيث "A_t" تأخذ القيمة واحد إذا قام المستهلك بشراء العلامة التجارية في اللحظة "t" والقيمة صفر إذا لم يفعل ذلك، وقصد إعطاء النتيجة دلالة يَعتبر كل من

الشكل رقم 16: نموذج الحصة الشرائية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعادلة السابقة

1. Patrick SIMON, "Pour une Clarification de la Relation entre Attitude envers la Marque et Fidélité à la Marque Vers la mise en évidence d'un modèle intégrateur", **http://www.escp-eap.net/conferences /marketing /pdf/ simon.pdf**, Date : 2001. p. 2

"بالدينغر" و"روبنسون" (**Rubinson & Baldinger**) أن درجة الولاء تكون كبيرة إذا كانت هذه النتيجة أكبر من أو تساوي النصف، ويكون معدل الولاء متوسط إذا تراوحت النتيجة بين النصف والعشر، أما إذا كانت أقل من العشر فهي تدل على مستوى ضعيف للولاء.

ويُعاب على هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الترتيب الزمني لعمليات تكرار الشراء، فإذا كان مستهلك يقوم بشراء العلامات التجارية التالية حسب الترتيب الموالي: أ، أ، أ، أ، أ، أ، أ، ب، ج، د، د على الترتيب، ومستهلك آخر حسب الترتيب التالي: ب، ج، د، ب، أ، أ، أ، أ، أ، أ فحسب الطريقة السابقة فإن درجة ولاء كل من هذين المستهلكين هي على نفس المستوى، غير أنه بالتدقيق في كلتا الحالتين فيُلاحظ أن المستهلك الأول هو في طور التخلي عن العلامة التجارية "أ" في حين أن الثاني فيبدو أنه متجه نحو الاستقرار في قرارات الشراء مع هذه العلامة.

كما يُؤخذ على هذه الطريقة أنها تهتم فقط بالجانب السلوكي للولاء وتُهمل الجانب النفسي، فـالولاء قبل أن يكون سلوك هو حالة ذهنية تعكس مدى ميول الفرد تجاه المؤسسة أو تجاه المنتوجات التي تقدمها، ثم يأتي بعد ذلك قرار الشراء ليُترجم هذه الحالة، ولفهم كيف تنتج هذه الوضعية حاول الباحثون تصور العوامل التي تؤثر في الولاء من خلال عدة محاولات:

2-2-1 نظرية تكوين الموقف: إن أي سلوك بما فيه الولاء هو انعكاس للموقف الذي يبنيه الفرد انطلاقا من المؤثرات الخارجية التي تحيط به، فإدراك هذه العوامل هو الذي يحدد طريقة استجابة الفرد، وفي مجال التسويق الموقف يمثل عملية التقييم الايجابي أو السلبي تجاه منتوج أو علامة تجارية محددة، وحسب "فيشباين" (**Fishbein**) فإن الموقف يتكون من جزئيتين أساسيتين، الأولى هي مدى اعتقاد (b) الفرد بأن المنتوج (j) يملك الخاصية (i) المرغوب فيها، أما الثانية فهي مدى تقييمه لأهمية هذه الخاصية كما تبينه المعادلة التالية[1]:

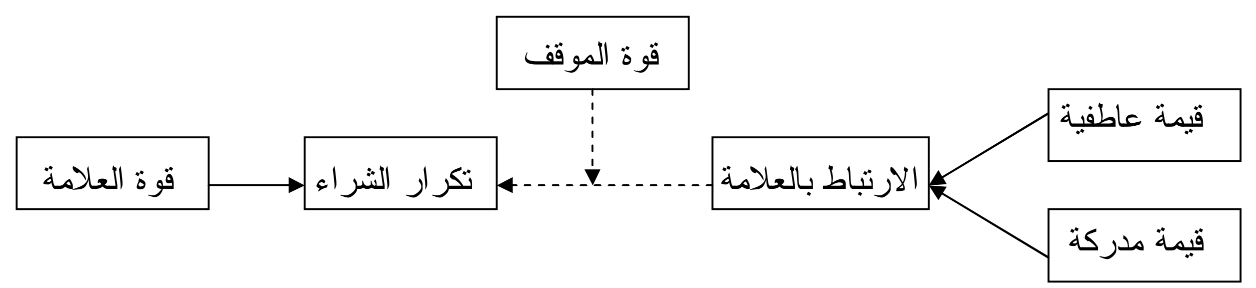
$$A=\sum_{i=1}^{n} a_i \times b_{ji}$$

وعلى هذا الأساس فإن قوة الموقف تتحدد بقوة الاعتقاد فـي المنتوج حسب "أتولا" (**Ahtola**)[2] وبالتالي فالسلوك هو نتيجة القيمة المنتظرة التي يعتقد الفرد أنها في المنتوج، وعملية تكرار الشراء هي نتيجة التقييم الايجابي المستمر للمنتوج، وحسب هذا التصور فإن هناك علاقة قطعية بين كل عملية شراء وأخرى، وبالتالي فالولاء هو كتابع لاستمرارية المنفعة في المنتوج وبغض النظر عن المميزات الأخرى فيه، رغم الانتشار الواسع لهذا المفهوم فهو لا يقدم إجابات واضحة حول كيفية تكوُّن هذا الاعتقاد إذا كان الزبون لا يستند إلى الخبرة السابقة مع العلامة التجارية.

1 . محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. **<u>الأساليب الكمية في التسويق</u>**، (الأردن: دار المناهج، 2001). ص.262

2. نفس المرجع، ص. 264

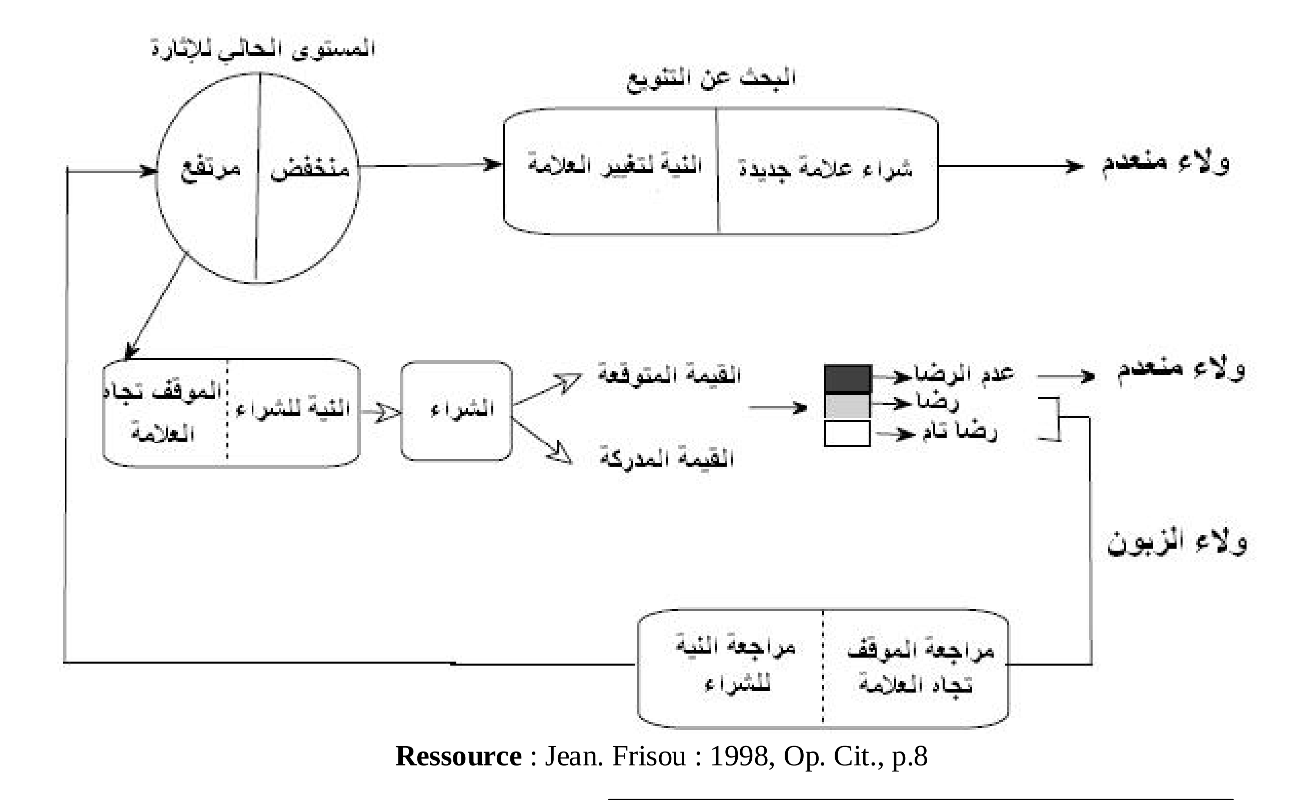
الشكل رقم17: دور قوة الموقف في خلق الولاء للعلامة.



Ressource : Patrick Simon, "La force de l'attitude", la revue fraçaise du marketing, ADETEM, Paris, N°188, Date : 2002.

2-2-2 نظرية التكيف: الإثارة/ الرضا/ ولاء: ترتكز نظرية التكيف على فكرتين أساسيتين يمكن تلخيصها في الشكل رقم 17، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة المستوى الأمثل للإثارة لـــ"س. راجو" **(S. Raju)**[1]، فإذا كان مستوى الإثارة منخفض بسبب الروتين في الشراء فإنه تتولّد لدى الزبون الرغبة في التنويع، فيعمل على تعديل هذا الشعور بتبني سلوك استكشافي من خلال البحث عن منتوجات جديدة، وتختلف درجة مستويات الإثارة من منتوج إلى آخر وحسب درجة خصوصية كل واحد ومن

الشكل 18: سلوك الولاء ضمن نظرية التكيف



Ressource : Jean. Frisou : 1998, Op. Cit., p.8

1. Jean.Frisou : 1998, Op. Cit., p.8

فرد إلى آخر، فمثلا المنتوجات ذات الاستهلاك الواسع تعتبر الأقل خصوصية خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتميزون بالانجذاب نحو التميز والرغبة في الخروج عن العادة والمخاطرة، فهذا السلوك هو إذا نتيجة الرغبة في زيادة حجم المنفعة، أما إذا كان تغيير لا يصاحبه تغيير ايجابي في المنفعة فإنه يتوجه نحو تكرار المعاملة، وإذا ارتبط هذا السلوك بحالة رضا لدى الزبون فإن هذا السلوك يصبح ولاء تجاه العلامة التجارية، وفي كل مرة يقوم فيها الزبون بتكرار الشراء فإنه يقوم في نفس الوقت بتعديل القيمة المنتظرة، وتعتمد هذه الفكرة على نظرية التعارض المعرفي[1] حيث عدم التوافق بين القيمة المنتظرة والقيمة المدركة يخلق نوع من عدم الاستقرار لدى الزبون، فيعمل على تعديل هذه الوضعية من خلال التعديل في القيمة المنتظرة[2]، فإذا كان الزبون غير راضي عن المعاملة التي قام بها فإن القيمة المنتظرة ستكون أقل وبالتالي فإن احتمال تكرارها سيكون منخفض، أما إذا كانت هناك حالة شعور بالرضا التام فهذا الأمر من شأنه أن يعزز من احتمال تكرار الشراء خاصة إذا كانت القيمة المنتظرة من المؤسسة أكبر من نظيرتها لدى المؤسسات المنافسة.

2-2-3 النظرية الكامنة للعلاقة ثقة/ التزام: إن تتوجه هذه النظرية عكس النظرية الأولى فالولاء ليس سلوك غير مستقر مرتبط بالبحث المستمر عن الوضعية المثلـــى (تعظيم مستوى الرضا أو الإثارة) حتى تصبح عبارة عن موقف إيجابي تجاه العلامة التجارية ومنه إلـــى نحو تكرار الشراء[3]، فيرى أصحاب هذا التوجه مثل "مورغان" و"هانت" (**Morgan & Hunt**) أن الثقة في العلامة تلعب الدور الرئيسي في توجيه رغبة الزبون للمحافظة على علاقة مستدامة مع المؤسسة (خلق الالتزام تجاه العلامة)[4]، وتُعرَّف الثقة على أنها الطريقة التي يقيم فيها الزبون مصداقية وكفاءة الطرف المتعامل معه[5]، فهي إذا تعني مدى اعتقاد الزبون أن المنتوج يملك الخصائص المناسبة ومدى استعداده للاعتماد عليه لإشباع حاجة معينة، التي ستلبي احتياجاته الخاصة، ويظهر من خلال هذا المفهوم أن الثقة هي نتيجة[6]:

---

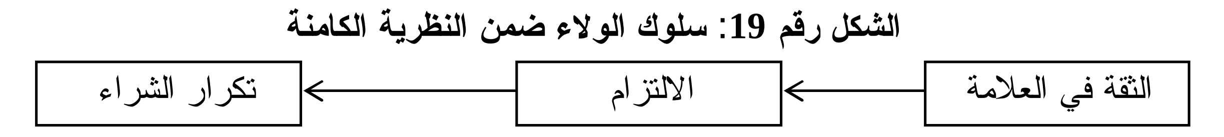
1. نظرية التعارض المعرفي (La théorie de la dissonance cognitive) التي تأسست على يد "ليون فيستينغر"(Léon Festinger) سنة 1957م. والتي تركز على حالة التعارض التي تظهر لدى الفرد عندما يكون هناك تضارب في المعارف تدفعه لتصحيح هذه الوضعية إما بتغيير السلوك أو بمحاولة تكييف المعلومات المستلمة مع السلوك، وتنشأ حالة التعارض هذه إما لعدم انسجام بين المعلومات أو لعدم التوافق بين الموقف والسلوك أو نتيجة عدم تطابق توقعات الفرد مع النتيجة المحققة.
2. Alexandre Steyer, Amélie Clauzel, Pascale Quester. **Marketing :une approche quantitative**, (France : Pearson éducation, 2005). P. 23
3 Jean.Frisou : 1998, Op. Cit., p. 9
4. Jean.Frisou : 1998, Op. Cit., p.9
5. Rebekah Bennett, Janet McColl-Kennedy, Leonard V. Coote. "Trust, Commitment And Attitudinal Brand Loyalty: Key Constructs In Business-To-Business Relationships", **http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMA C2000/CDsite /papers/b/Bennett1.PDF** , 2000. p. 89
6. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: 2001، مرجع سبق ذكره، ص. 263

أ- الكفاءة التقنية للمنتوج: يُقصد بها مدى اعتقاد الزبون أن المنتوج يمكن أن يؤدي الوظيفة المنتظرة منه[1]، وينشئ هذا الاعتقاد إذا كان هناك استقرار في مستوى الجودة التي تقدمها المؤسسة وفي نوعية الخدمات المقترحة، ومن جهة أخرى تتأثر هذه الثقة بطريقة الاتصال مع الزبون بمعنى كفاءة ومصداقية المعلومة التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه الزبائن، فكلما كانت هذه المعلومة غير دالة على القيمة الحقيقية للمنتوج كلما تعمق الفارق في القيمة الأمر والذي سيؤثر سلبيا على ثقة الزبون في الكفاءة التقنية للمنتوج.

ب- الكفاءة الأخلاقية: وتمثل مدى إدراك الزبون لقدرة وإرادة المؤسسة للدفاع عن المصالح الخاصة به[2]، فهذه النقطة تجعل الزبون يطمئن إلى مصالحه المستقبلية مع المؤسسة فتتقلص حالة اللايقين والخطر المدرك[3] خاصة عند ظهور معطيات وشروط جديدة في السوق.

إن هذه النظرية تنفي تماما مبدأ العقلانية الموضوعية، فالزبون لا يحتكم فقط للمنفعة التي سيحصل عليها من خلال المعاملة، ولكن كذلك للجانب النفسي لـــه، فدرجة الثقة الناجمة عن علاقة التبادل بين المؤسسة والزبون تؤدي في أغلب الأحيان إلى زيادة قوة الرابط بين الأطراف المتعاملة فتصبح التزام تجاه العلامة التجارية، فيتكون لدى الزبون دافع قوي يؤثر مباشرة على نيته لتكرار الشراء وبالتالي ينتج الولاء.

الشكل رقم 19: سلوك الولاء ضمن النظرية الكامنة



Ressource : Jean.Frisou : 1998, Op. Cit., p. 10

2-2-4 تصور "أوليفر" (Oliver) للولاء: يعتبر نموذج "أوليفر" أحد أكثر النماذج المستخدمة انتشارا لفهم نظام العلاقات المتداخلة بين العوامل المؤثرة في درجة ولاء الزبون، ويعتمد نموذج "أوليفر" بدرجة كبيرة على نظرية السلوك المخطط في تفسير هذه الظاهرة:

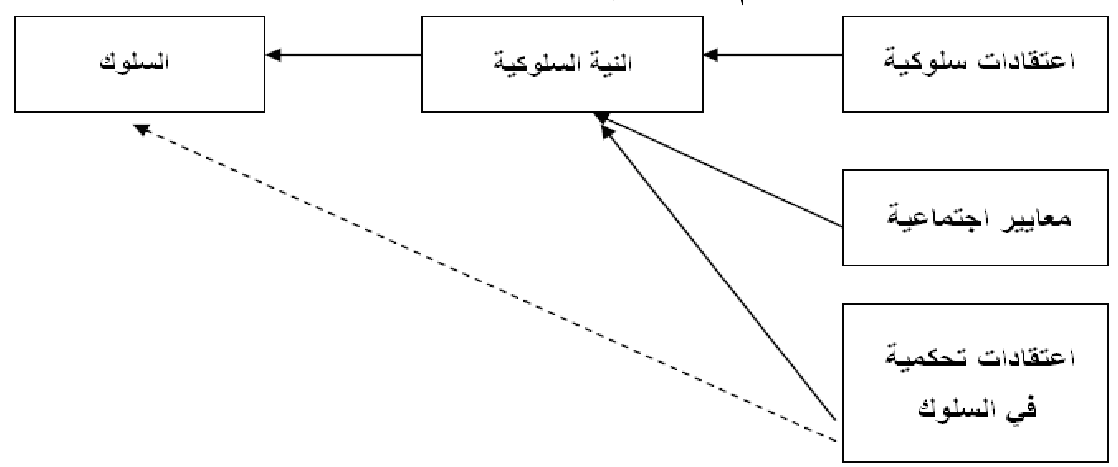
2-2-4-1 نظرية السلوك المخطط: تعود جذور هذه النظرية إلى نظرية العمل المسَبب لـــ"فيشباين" و"آجزن" (**Fishbein & Ajzen**) سنة 1975م. حيث يعتمد "آجزن" على فكرة أن سلوك الفرد ليس كله تحت سيطرته كما هو الحال في النظرية السابقة، إنما جزء يبقى متعلق بمدى إدراكه للعوائق التي قد يواجهها في حال اتخذ قرار معين.

وحسب هذه النظرية فإن وجود النية لاتخاذ سلوك معين هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد[4]، فهذا

1.Andrew Sobel." **Making rain : The secret of building lifelong client loyalty", (**U.S.A: John Wiley & Sons, Inc, 2003). P. 7
2. Andrew Sobel: 2003, Op. Cit., p. 7
3. Rebekah Bennett, Janet McColl-Kennedy, Leonard V. Coote : 2000, Op. Cit., P.89
4. Jean- Sébastien Renaud : 2005, Op. Cit., p. 8

السلوك هو إذا ليس نتيجة العشوائية إنما هو مخطط ويمكن توقع ما سيكون عليه اعتمادا على فهم تأثير المتغيرات التي تتحكم فيه، فالأفراد يستعملون المعلومة المتوفرة لتوقع نتائج هذا السلوك قبل القيام به، أما النية لاتخاذ سلوك معين فتتحكم فيه ثلاث عوامل رئيسية كما يبنها الشكل رقم 20،

الشكل رقم 20: نظرية السلوك المخطط لـــ"آجزن"



Ressource : Jean- Sébastien Renaud :2005 . Op. Cit.. P. 12

ويمكن تجميع هذه المتغيرات في المعادلة "$C \sim I = (A)w_1+(NS)w_2+(PCC)w_3$" حيث المعتقدات (A) تمثل الموقف السلوكي الذي يطوره الفرد تجاه سلوك معين، فالاعتقاد (c_i) أن تَبَنّي سلوك محدد سيؤدي إلى نتيجة معينة، ثم التقييم (e_i) الايجابي أو السلبي لأهمية هذه النتيجة بالنسبة للفرد هو الذي يحدد موقفه تجاه هذا السلوك:

$$A= \sum_{i=1}^{n} c_i \times e_i$$

أما المعايير الاجتماعية (NS) فهي ترتبط بالاعتقاد المعياري للفرد (cn_i) أي مدى إدراك الفرد لرد فعل المحيط الذي يعيش فيه خاصة الأفراد الذين يعتقد أنهم مهمين بالنسبة إليه عند تبني أو عدم تبني سلوك معين، وبمدى رغبته والحافز الذي يحركه لاتخاذ سلوك يتوافق مع هذه الآراء (mc_i):

$$NS= \sum_{i=1}^{n} nc_i \times mc_i$$

ويعرف كل من "آجزن" و"مادن" **(Ajzen & Madden)** الإدراك التحكمي للسلوك (PCC) بتصور الفرد لدرجة سهولة أو صعوبة تبني سلوك معين[1]، فهذا الاعتقاد هو نتيجة وجود اعتقاد (c_i) لدى الفرد أن هناك عوامل وظروف قد تساعد أو تعيق هذا السلوك، ويلعب تقييم الفرد لقوة تأثير هذه العامل (I_i) دور كبير للتأثير في هذا الاعتقاد:

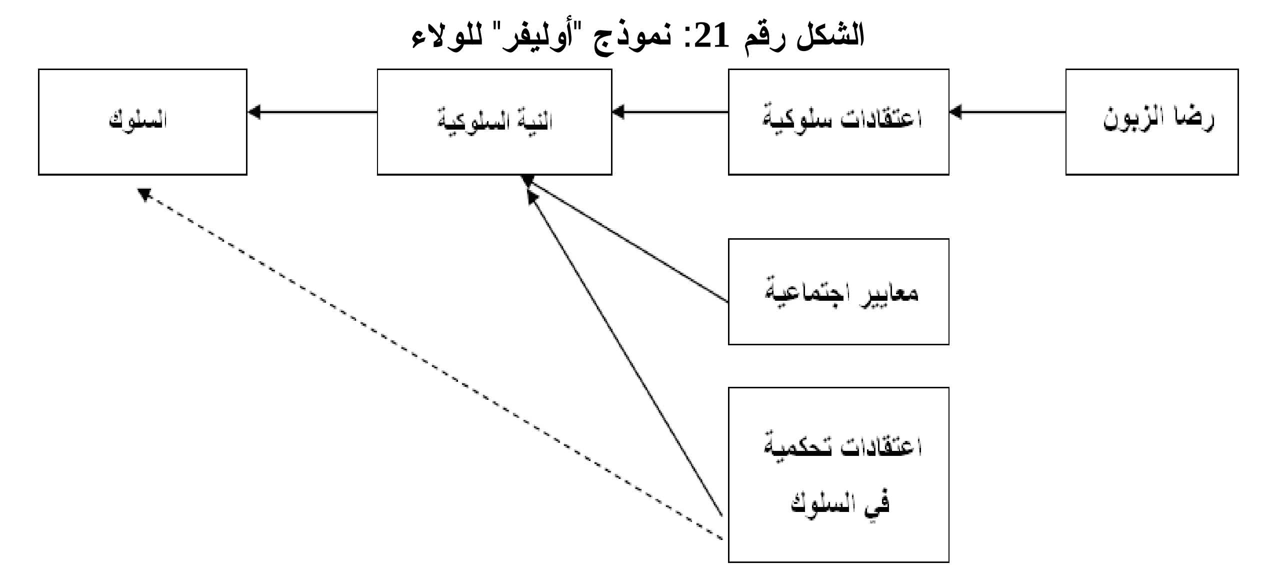
$$PCC= \sum_{i=1}^{n} c_i \times I_i$$

1. Jean- Sébastien Renaud : 2005, Op. Cit., p. 15

وإذا كان السلوك اختياري أي أنه تحت سيطرة الفرد فتأثير هذا العامل يكون مباشرة على النية السلوكية، أما إذا كان الفرد يتحكم فقط جزئيا في هذا السلوك فهذا يعني أن هذا العامل يؤثر مباشرة على السلوك.

2-2-4-2 إضافات "أوليفر" لنظرية السلوك المخطط: إن أكثر ما يُعاب على نظرية السلوك المخطط هو عزل الأثر المتراكم للسلوك الذي يسبق عملية الشراء، أما "أوليفر" فيقدم نموذجه على أنه سلسلة من عمليات الشراء المتتابعة، فالمستهلك الذي لم يسبق له التعامل مع المؤسسة يتأثر بالدرجة الأولى بالقيمة المنتظرة والتي هي بمثابة تقييم لما يمكن أن يحصل عليه نتيجة السلوك المتوقع للشراء، ويكون هذا التقييم بمثابة تابع للمعطيات التي يوفرها النشاط التسويقي الممارس من طرف المؤسسة، وانطلاقا من هذه القيمة يتشكل موقف الفرد تجاه اتخاذ قرار الشراء ومن ثمة يتحدد سلوكه، لكن بعد عملية الشراء يقارن تلك القيمة المنتظرة مع القيمة المحصلة فعليا فإذا كانت القيمة المدركة أكبر من القيمة المنتظرة فإن الزبون يكون في حالة رضا تام أما إذا كان الفارق سالب فإن هذا الأخير تتشكل لديه حالة عدم رضا تام، وتعتبر حالة الرضا/عدم الرضا حسب "أوليفر" هي العامل الرئيسي الذي يؤثر على تحديد الموقف وبالتالي السلوك كما تم التطرق إليه سابقا.

الشكل رقم 21: نموذج "أوليفر" للولاء



Ressource : Jean- Sébastien Renaud : 2005, Op. Cit., p. 19

2-2-4-3 الأبعاد الأساسية لرضا الزبون: إذا كان الموقف يمثل الاعتقاد حول المنتوج الذي يسبق ويحرك عملية الشراء فإن الرضا هو الحالة الناتجة عن تقييم الفارق المدرك بين ما ينتظر الزبون الحصول عليه بالاعتماد على بعض المعايير للأداء التي يضعها في الحسبان، مقارنة مع الأداء المحقق والمدرك بعد عملية الاستهلاك[1]، وبالتالي فالرضا هو نتيجة التقييم الباطني للفرد بين القيمة المنتظرة والقيمة المدركة (القيمة الحقيقية المحصل عليها) بعد عملية الشراء، وتتحدد القيمة المتوقعة للمنتوج من

1. Florence DANO, Sylvie LLOSA, Chiara ORSINGHER. Op. Cit. p. 2

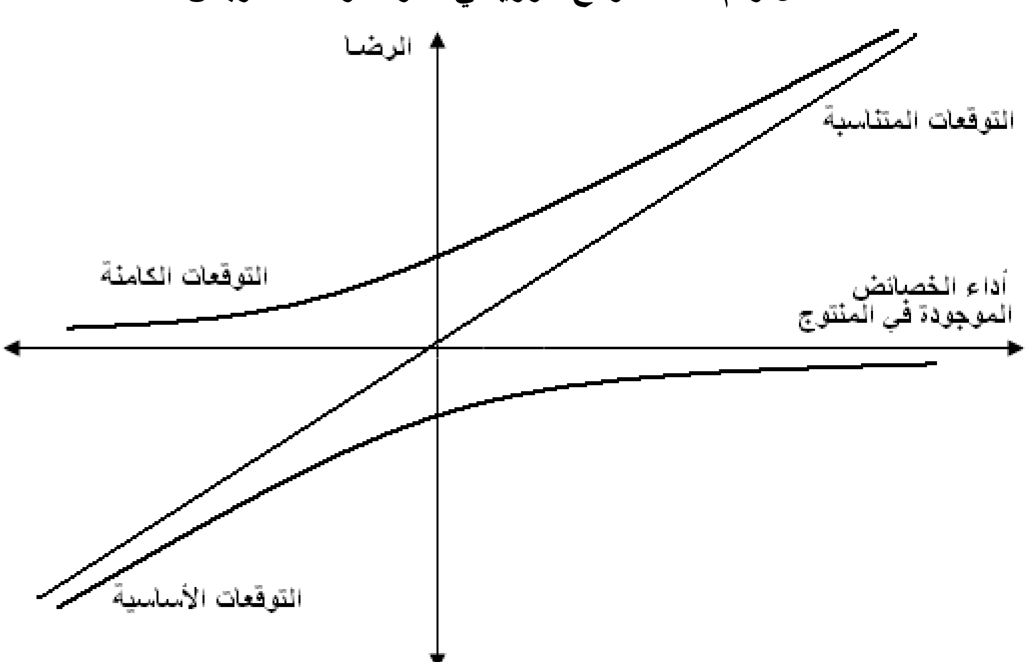
خلال مزيج الاتصالات المستعمل لجذب انتباه الزبائن فتتكون لدى الفرد صورة عن حجم المنافع التي يمكن أن يحصل عليها والتي على أساسها يحدد قرار الشراء، كما تلعب المعلومة التي تنتقل فيما بين الزبائن دور محسوس في زيادة هذه القيمة، من جانب آخر فإن الخبرة الســابقة للزبون (عمليات الشراء السابقة) تؤثر مباشرة على مدى إدراكه لعناصر مزيج الاتصالات وبالتالي فهي تؤثر على تحديد الفجوة بين القيمة المنتظرة والقيمة المعروضة من طرف المؤسسة، وإذا كان الرضا كمنطلق لبناء إستراتيجية المؤسسة فهذا يستلزم تحديد دور كل خاصية في المنتوج لزيادة حالة الشعور بالرضا، وفي هذا الإطار يقسم "نورياكي كانو" (**Noriaki Kano**) توقعات الزبون إلى ثلاثة أقسام:

أ- توقعات أساسية ترتبط بالحاجات الأساسية للفرد التي يجب إشباعها وهي ليست بالضرورة معلنة ولكنها قد تسبب حالة عدم الرضا إذا لم يتم مقابلتها بما يرغب فيه الزبون ولا تؤثر على زيادة مستوى الرضا في أغلب الأحيان.

ب- توقعات متناسبة أو توقعات الأداء وهي تتناسب طرديا مع رضا الزبون، فكلما زاد مستوى إشباع الحاجات المرتبطة بها كلما زادت حالة الرضا.

جــ- توقعات جذابة أو كامنة لا تكون في أغلب الأحيان ظاهرة ولا يتوقع الزبون إشباعها ولكن إن تم ذلك فهي تؤدي إلى زيادة حالة الرضا بشكل كبير.

الشكل رقم 22: نموذج "نورياكي كانو" لتوقعات الزبائن



Ressource : David Walden. "Kano’s methods for understanding customer defined quality",review: **Centre for quality of management journal**, P.N: 02700. P. 4

أما القيمة المدركة تمثل حسب "زيثامل" (**Zeithaml**) التقدير الإجمالي لمنفعة المنتوج استنادا

إلى الإدراك لما تم الحصول عليه مقارنة بما تم التضحية به[1]، فهي إذا حسب هذا المفهوم عبارة عن:

1- سعر منخفض.

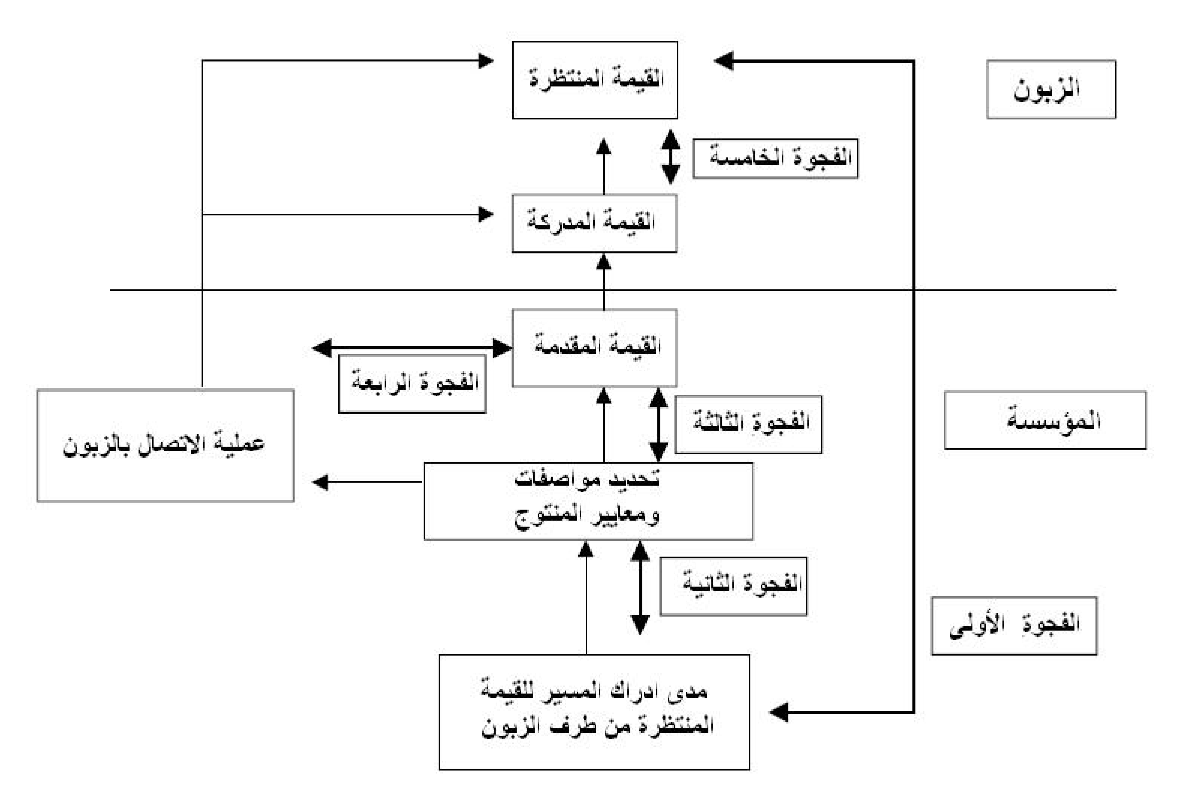
2- كل ما يبحث عنه الزبون في المنتوج.

3- توازن بين ما قدمه الزبون والجودة المدركة (مدى إدراك الزبون لتوفر الخصائص في المنتوج).

4- توازن بين كل ما قدمه الزبون مقابل كل المنافع المحصل عليها بصفة عامة.

ويمكن أن تنتج حالة عدم الرضا نتيجة الفجوات المُبينة في الشكل رقم 22

الشكل رقم23: نموذج الفجوات لـــ"باراسيرامان" وآخرون (Parasuraman & Al).



Ressource : Moutte Julie. " La satisfaction du client dans la restauration traditionnelle de luxe : une perspective consommateur ", **www.grefi.org/fichiers/satsfaction-clt.pdf**, date : 2007. p. 7

ا- الفجوة الأولى تمثل الفرق بين توقعات الزبون ومدى إدراك المؤسسة لهذه التوقعات نتيجة عدم الاهتمام ببحوث التسويق لدراسة الحاجات الحقيقية للزبون.

ب- الفجوة الثانية تنتج عن سوء تقدير القائمين على دراسات السوق لتوقعات الزبائن تجاه الأداء المرغوب فيه وتطويرها إلى أفكار تمثل مفهوم المنتوج نتيجة عدم التنسيق بين مختلف المصالح المختصة.

جـــ-الفجوة الثالثة وتترجم الفرق بين العرض المرغوب فيه من طرف المؤسسة والعرض

1. Souheila Kaabachi : 2007, Op. Cit., p. 6

الحقيقي وفي أغلب الأحيان تكون نتيجة خطأ في التصنيع.

د- الفجوة الرابعة وتكون نتيجة الفرق بين الوعود التي تقدمها المؤسسة والعرض الحقيقي لها، وبالتالي فهي تنفي تماما صفة "بيع الأمــل" أو "التسويق هو فن البيع" المرتبطة بهذا النشاط والتي يرددها رجال التسويق، فلا يجب السماح للمستهلك تصور قيمة أكير من الفعلية حتى لا ينعكس ذلك سلبيا على حالة الكلية للرضا.

هـ- الفجوة الخامسة وتعتبر الأكثر أهمية لأنها ترتبط بين الأداء المدرك للمنتوج والقيمة المنتظرة، والتي على أساسها تتحدد حالة الرضا من عدمه.

وهنا تظهر القيمة التي يخلقها التسويق من خلال استباق القيمة التي يتوقعها الزبون وتوجيه نشاطات المؤسسة حسبها، غير إن عملية فهم الولاء لوحدها لا تكفي بل يجب تجسيد هذا المفهوم على الميدان، أكثر تساؤل في هذا المجال هو أين يمكن تصنيف الولاء ضمن التفكير الاستراتيجي، هل يمكن أن تكتفي المؤسسة باعتباره فرصة عليها اغتنامها أم هو إستراتيجية في حد ذاته؟

3- من الولاء إلى إستراتيجية بناء الولاء: إن معظم النظريات التسويقية تنظر إلى الولاء على أنه سلوك مكتسب نتيجة موقف أو التزام من طرف الفرد كرد فعل عن القيمة المستمرة التي تقدمها المؤسسة، وعلى أساس هذا المنطق فإنه يمكن للمؤسسة بناء إستراتيجية تهدف إلى خلق التزام قوي من الزبون، وإذا كان هذا الأخير هو عبارة عن رأسمال معنوي حقيقي بالنسبة للمؤسسة فهذا يستلزم اعتبار كل النفقات في هذا المجال هي بمثابة استثمارات، بمعني آخر فإن إستراتيجية الولاء يجب أن تكون على أساس تحقيق منفعة متبادلة بين المؤسسة والزبون في نفس الوقت، ويرتكز هذا الاستثمار على أساس ثلاث محاور رئيسية أثبت علميا من خلال دراسة قامت بها جمعية الوكالات الاستشارية للاتصال (**Association des Agences Conseils en Communication A.A.C.C.**):

أ- إعطاء الزبون الإحساس بأنه يُعامل كزبون صاحب امتياز:

- عروض ذات امتياز.
- التعامل بسرعة وبطريقة مرضية للصراعات.
- شروط استثنائية للزبون (التمويل، الإمداد،...إلخ).

ب- إعطاء الزبون الدلائل المناسبة على كون المؤسسة قريبة منه:

- شخصنة التقارير المقدمة للزبون (**la personnalisation des rapports**).
- يجب أن تكون المؤسسة متفهمة للصعوبات التي يواجهها الزبون وتقدم له الحلول المناسبة.

جـ- إعطاء الزبون البراهين على المصداقية: فإذا شعر الزبون بأنه يمكن الاعتماد على المؤسسة فسيصبح في حد ذاته بمثابة سفير للمؤسسة يعمل بعفوية على جذب زبائن جدد آخرين.

ويمكن اختصار مراحل بناء هذه الإستراتيجية في ثلاث خطوات أساسية:

3-1 تحديد الزبـــائن: إن أول مرحلة لبناء إستراتيجية الولاء تبدأ بتحديد وكسب الزبائن المناسبين، هؤلاء الزبائن هم الذين سيسمحون للمؤسسة بالاستقرار في التدفقات النقدية ودعم نمو الأرباح، وتجسيد هذه الإستراتيجية يستند أساسا على مبدأ "باريتو" (Parito) حيث عشرون بالمائة من الزبائن هم الذين يحققون ثمانين بالمائة من المردودية الإجمالية[1]، وفي هذا السياق على المؤسسة تذكر ثلاث قواعد عملية وأساسية حسب "فريديريك رايشهالد"[2]:

أ- بعض الزبائن فقط بطبيعتهم يفضلون الاستقرار في التعامل وعلى المدى الطويل ومهما كانت المؤسسة التي يتعاملون معها.

ب- بعض الزبائن فقط يُعتبرون أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالآخرين، فهم ينفقون الكثير على منتوجات المؤسسة ويتطلبون خدمات أقل.

جـ- بعض الزبائن فقط هم الذين ينظرون إلى منتوجات المؤسسة على أنها ذات قيمة أكبر من تلك التي يقترحها المنافسون، ومن جانب آخر لا يمكن لأي مؤسسة أن تقدم نفس المستوى من القيمة لكل زبائنها، وبالتالي فنقطة قوة المؤسسة ستكون بتوجيه تركيزها على مجموعة خاصة من الزبائن والحاجات والفرص المتاحة.

وحسب هذا التقسيم يتضح أنه ليس كل الزبائن على نفس القدر من الأهمية وبالتالي من غير المناسب استهداف كافة الزبائـــن بهذه الإستراتيجية إنما فقط أولائك الذين يحققون أكبر عائد كبير للمؤسسة لتجسيد مبدأ التميُز في المعاملة تجاه بعض الزبائن عن الآخرين، وتعتمد عملية التجزئة السوقية لتحديد هذا النوع من الزبائن على ما يُعرف بدورة حياة القيمة (**Lifetime Value**): وهي أداة لقياس مجموع صافي الأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة في المستقبل طوال فترة تعاملها مع الزبون[3] معتمدة في ذلك على تقدير معدل الاحتفاظ بـــه.

3-1-1 دورة حياة القيمة: إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو تعظيم الأرباح المحققة نتيجة نشاطها في سوق معين، أما الهدف الأول للتسويق بالعلاقات فهو البحث عن تعظيم دورة حياة القيمة (تتجسد القيمة بالنسبة للمؤسسة في العوائد المالية المحققة)، إذا فالعلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون هي علاقة تبادل مبنية على أساس تحقيق المنفعة للطرفين، وحتى تستطيع المؤسسة تتبع

1. René Lefébure, Gilles Venturi. **Gestion de la relation client,** (France : Eyrolles, 2004). P. 116
2. Frederick F. Reichheld. **The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**, (U.S.A., Boston: Harvard Business School Press, 1996). P. 63
3. Arthur Middleton Hughes**. The consumer loyalty solution, what work and what doesn't in consumer loyalty program,** (U.S.A.: McGraw Hill, 2003). P. 64

ربحية كل زبون داخل كل قطاع سوقي فهي تلجأ إلى قياس دورة حياة القيمة لكل فرد، وهذه الأداة تعتبر بمثابة وسيلة للاستباق وتحديد الأرباح التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من كل قطاع سوقي أو من كل زبون خلال فترة زمنية محددة، وهذا يعطي المؤسسة إجابة واضحة حول جدوى توجيه إستراتيجيتها نحو المحافظة على قطاع سوقي أو زبون معين، ويوضح الجدول رقم 2 مراحل قياس دورة حياة القيمة، حيث سنة الأساس الحالية هي 2006 م.، والتي على أساسها سيتم تصور التغير في القيمة حتى سنة 2010 م. وهذا بالاعتماد على تقدير معدل الاحتفاظ بالزبون في كل سنة، ويتم التقدير من خلال الإحصائيات السابقة للمؤسسة أو باستخدام عينة تمثيلية للقطاع السوقي وتعميم النتائج على

جدول رقم 2: حساب دورة حياة القيمة (الوحدة د.ج)

	2006	2007	2008	2009	2010
معدل الاحتفاظ بالزبون	-	%40	%50	%75	%90
عدد الزبائن في القطاع	1.000	400	200	150	135
معدل إنفاق كل زبون	4.000	4.500	6.000	9.000	16.000
مجموع العائدات	4.000.000	1.800.000	1.200.000	1.300.000	2.160.000
التكاليف الكلية للمؤسسة	4.400.000	1.080.000	720.000	810.000	1.296.000
الربح الصافي	(400.000)	720.000	480.000	540.000	864.000
القيمة المتراكمة للأرباح	(400.000)	320.000	800.000	1.340.000	2.204.000
دورة حياة القيمة للزبون (الأرباح المتراكمة/عدد الزبائـــــن)	(400)	228,58	500	765,70	1.169.23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المثال السابق

مجتمع الدراسة ككل، وعند قراءة الجدول رقم 2 فإن أهم ما يمكن ملاحظته هو التغير في القيمة لدى الزبون، فبعدما كانت القيمة سالبة تحول هذا الزبون إلى مربح، وعند قياس القيمة النسبية خلال هذه

الجدول رقم 3: حساب القيمة النسبية

	2001	2002	2003	2004	2005
القيمة المتراكمة للأرباح	(400.000)	320.000	800.000	1.340.000	2.204.000
القيمة المتراكمة **للتكاليف**	4.400.000	5.480.000	6.280.000	7.620.000	9.824.000
القيمة النسبية	0,08 -	0,05	0,12	0,17	0,22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المثال السابق

الفترات كما يبينها الجدول رقم 3 يتضح أن المؤسسة بعدما كانت تخسر 0.08 د.ج مقابل كل دينار تصرفه فإن مردودية الدينار سترتفع إلى 0.22 د.ج سنة 2010م.؛ إذا فأساس هذا المبدأ هو أنه يمكن تقدير ربحية كل زبون خلال فترة زمنية محددة وبالتالي تحديد الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة وفي أية مرحلة تمر بها العلاقة مع الزبون، ومن هذا المنطلق يتضح أن عملية تقسيم الزبائن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية وكذلك القيمة المحتملة المستقبلية للزبون.

3-1-2 التجزئة السوقية على أساس دورة حياة القيمة: التجزئة السوقية هي تقسيم السوق حسب الخصائص المتشابهة لدى مجموعة من الزبائن وحسب حاجات ورغبات هؤلاء حتى تستطيع المؤسسة تكييف منتوجاتها معهم خدمة هذا القطاع بطريقة أحسن، أما في مجال إستراتيجية بناء الولاء فهي تعتمد تجزئة السوق على أساس دورة حياة القيمة لتحديد الزبائن المعنيين بها، ومن هذا المنطلق يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الزبائن[1]:

3-1-2-1 زبون ذو ربحية مرتفعة: يٌعتبر هذا النوع من الزبائن الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لضمان استمراريتها، وهم يشكلون عادة 5% من المجموع الكلي للزبائن[2]، والهدف الرئيسي هو العمل على المحافظة عليهم، فهم يمثلون البقرة الحلوب في المجال الإستراتيجي لأنه عادة ما يتميز هذا النوع من الزبائن بارتفاع معدل الإنفاق على منتوجات المؤسسة ولا يتطلبون الكثير من التكاليف لإقناعهم على لإعادة شراء منتوجاتها وهذا نتيجة الموقف الإيجابي المتكون خلال فترة التعامل، وبالتالي تصبح عملية تحدديهم وتحسين الخدمة والجودة المقدمة إليهم وعروض برامج الولاء اللازمة لإعطائهم نوع من التفرد أمر ضروري لزيادة مستوى ارتباطهم بالمؤسسة.

3-1-2-2 زبون ذو معدل نمو مرتفع أو زبون من الدرجة الثانية: يمثل زبائن هذه المجموعة 15% من مجموع الكلي ويملك هذا النوع معدل نمو مرتفع ومتزايد في ربحية المؤسسة، فرغم أن القيمة التي يمثلها للمؤسسة أقل مقارنة بالزبائن من النوع الأول إلا أن احتمال زيادتها تبقى أكبر، وعلى المؤسسة مساعدة هذه الفئة حتى تصبح ضمن التصنيف الأول للزبائن.

3-1-2-3 زبون ذو ربحية منعدمة: وهم 80% المتبقية من الزبائن وهم عبارة عن مجموعة من الزبائن الذين لا ترى فيهم المؤسسة فائدة كبيرة من تحقيق رضاهم، فهم لا يحققون العوائد المرغوب فيها بل على العكس فالمحافظة عليهم قد يشكل عبء عليها ويؤثر سلبيا على نوعية الخدمة المقدمة للزبائن الآخرين.

---

1. Danny Dior NGONGANG. "La fidélisation",Site : **www.scribd.com/doc/351275/Fidelisation - 535k,** date : 2007. P.11
2. René Lefébure, Gilles Venturi : 2004, Op. Cit., p. 116

3-1-3 التحديات التي يجب أن تحذر منها المؤسسة: يؤدي الإفراط في الاهتمام بإستراتيجية بناء الولاء إلى مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة، ويمكن أن تصنف هذه المخاطر ضمن مجموعتين رئيسيتين:

3-1-3-1 مخاطر اقتصادية: يمكن توَّجه المؤسسة نشاطها إلى مجموعة من الزبائن ولا يؤدي الوظيفة المنتظرة منه، خاصة إذا كان:

- البرامج الموجهة لبناء الولاء موجهة نحو الزبائن أصحاب الولاء المرتفع وهذه البرامج لا تساهم في زيادة هذا العامل.

- هذه البرامج تساهم في زيادة درجة الموقف تجاه العلامة دون أن تُترجم من خلال سلوك شرائي متكرر.

فكما تم الإشارة إليه سابقا فليس كل الزبائن مناسبين لهذه الإستراتيجية:

3-1-3-1-1 خطر التركيز على زبون ضعيف المردودية: إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح، فإذا كانت دورة حياة الزبون لا تمثل ربحية للمؤسسة وهم بصفة عامة مجموعة من الزبائن الذين يكون معدل التعامل معهم ضعيف ويتطلبون خدمات كثيرة ووقت وجهد معتبر لإرضائهم، فهذا النوع من الزبائن يمثل تكلفة على المؤسسة أكثر مما يساهم قي زيادة ربحيتها، فمن الأفضل عدم توجيه هذه الإستراتيجية لزيادة معدل الاحتفاظ بهم.

3-1-3-1-2 خطر التركيز على الزبون المراوغ: يقصد بالزبون المراوغ ذلك الزبون الذي يكون تعلقه بالمؤسسة ضعيف ويعمل على تغيير العلامة التجارية باستمرار، ويكون هذا السلوك نتيجة الرغبة في الاستكشاف وحب المغامرة لدى هذه الفئة من الزبائن، فعنصر الخطر المدرك لدى هؤلاء ضعيف وبالتالي فعملية البحث عن الإثارة تبقى متواصلة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بهذا النوع من الزبون أكبر من الأرباح المتوقعة فمن الأفضل عدم توجيه التركيز إليهم.

3-1-3-1-3 خطر التركيز على الزبون المزعج: في بعض الأحيان قد يكون تصنيف الزبون ضمن الفئات المربحة للمؤسسة، لكنه قد يؤثر بطريقة عكسية على عملية الجذب والمحافظة على الزبائن الآخرين من خلال سلوكه السلبي، فهذا الزبون وحتى إن كان يملك وزن معتبر داخل المحفظة المالية للمؤسسة فمن الأفضل التخلي عنه، فبمقارنة مردودية هذا الزبون بالمردودية التي يمكن أن تحصل عليها من الزبائن الذين فقدتهم نتيجة هذا الأخير يتضح أن الربحية ستكون أكبر في الفرصة البديلة للمؤسسة.

3-1-3-2 مخاطر مرتبطة بالعلاقة: قد يكون لإستراتيجية بناء الولاء أثر سلبي على ولاء الزبون في حد ذاته وهذا في إحدى الحالات التالية:

- إذا اتضح أن أثر هذه البرامج على المردودية ضعيف وأرادت المؤسسة التقليص من التكاليف من خلال خفض وتقييد الميزات الممنوحة للزبائن فهذا سيؤثر سلبيا على عملية تقييم السلعة أو الخدمة المقدمة لـــه، فالزبون الذي تعوَّد على هذا النوع من المعاملة أصبح يتوقع هذه الخدمات في كل مرة يقوم فيها بعملية الشراء وبالتالي هذه المميزات أصبحت ضمن التوقعات الأساسية له.

- إذا أدرك الزبون أن المؤسسة تحثه على الاستهلاك من خلال آليات اصطناعية فإن هذا يؤدي به إلى الفقدان التدريجي لعنصر الثقة في العلامة التجارية وتصبح هذه البرامج في أغلب الأحيان تجذب زبائن يتميزون بالانتهازية وهو ما يتنافى مع مفهوم الولاء.

3-2 زيادة عرض القيمة على الزبون: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الحساسية ضمن المسار الاستراتيجي الذي يهدف إلى المحافظة على زبائن المؤسسة، فالتخطيط والتوقيت الجيد لعرض برامج الولاء هو الذي يمنح الزبون الإجابة المناسبة عن التساؤل الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية: لماذا يجب عليه الإبقاء على علاقته بالمؤسسة؟ وبصيغة أخرى كيف يمكن خلق استمرارية في العلامة تقوم على أساس التبادل في حين أن المنتوج يتميز بالاستعمال المؤقت؟

فمهما كان الزبون فإنه معرض للنسيان وبالتالي على المؤسسة البحث عن كيفية إبقاء علامتها ضمن مجال الذاكرة، وإذا كان الزبون سيستمر في تكرار الشراء أو في تعامله مع مؤسسة معينة فهذا مرهون بحجم القيمة التي سيحصل عليها في كل مرة مقارنة بالقيمة التي يمكن أن يحصل عليها من المنافسين، فكيف تستطيع المؤسسة فعل ذلك؟

3-2-1 الإستراتيجية الهجومية: يمكن أن تتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مع الزبون من الدرجة الثانية كون هذا الأخير مازال في مرحلة النمو ويحتاج إلى براهين موضوعية عن المنفعة التي يمكن يتحصل عليها جراء تفضيله لعلامة تجارية دون الأخرى، والهدف من برامج الولاء هو التأثير في سلوك الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة لديه من جانبين أساسين:

أ- زيادة القيمة المعاملتية: ضمن هذا المسار المؤسسة تحاول زيادة مستوى الرضا في مرة يقوم بها الزبون بشراء منتوج معين، ورغم أن الدراسات لم تثبت بشكل قطعي وجود علاقة مباشرة بين الولاء والرضا، غير أن الشيء الأكيد هو أن حالة عدم الرضا تؤثر سلبيا وبشكل كثير على الولاء، ولتحقيق هدف تعمل المؤسسة على توجيه لدفع الزبون لتكثيف مشترياته وتكرارها ضمن كتابع لميزة تنافسية مؤقتة[1]، وتستعمل هذه المقاربة كثيرا من طرف مؤسسات الاتصال والتوزيع، فقد تعرض هذه المؤسسات مثلا فرص لاختيار رقم مفضل للاتصال أو ساعات إضافية مقابل كل مكالمة وهذا لإعطاء الزبون انطباع أنه يتصل بتكلفة أقل أو أنه ينفرد بعرض محدود، وكل هذا بغرض جعل الزبون يزيد

1. Danny Dior NGONGANG: 2007, Op. Cit., p. 9

في حجم الإنفاق على منتوجات المؤسسة ومن جهة أخرى دفع الزبون للعودة لتكرار الشراء حتى بعد الحملة الترويجية.

ب- زيادة القيمة العلاقية: في إطار هذه التوجه المؤسسة تبحث على بناء مقاربة علاقية من خلال تطوير علاقة تعلم بين المؤسسة والزبون تسمح بالانتقال المنتظم والمستمر للمعلومات وهذا لتجديد المعرفة بين الطرفين[1]، ويقصد بانتقال المعلومات ليس فقط تلك المرتبطة بالمنتوج إنما كذلك كل الخدمات المساندة للعرض الرئيسي، ويسمح هذا النوع من التواصل بتحقيق منفعة مزدوجة فهو يقدم للمؤسسة نظرة على التغير في رغبات الزبائن وبالتالي تقديم منتوج يتوافق مع هذه المستجدات (بمعنى آخر تقليص الفجوة الأولى ضمن نموذج الفجوة لــ "باراسيرامان" وأخرون بين المسير والزبون)، ومن جانب آخر فهذا النوع من المعاملة يعطي الزبون الشعور بالتميز وأن المؤسسة قريبة منه من خلال المعالجة المشخصنة لكل زبون.

ولتجسيد هذه المبادئ تستخدم المؤسسة عدة استراتيجيات:

3-2-1-1 إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تعمل المؤسسة على زيادة القيمة من خلال تقديم خدمات إضافية عن العرض الرئيسي لها قد يكون مكمل لها كضمان مؤسسات الطيران النقل من وإلى المطار، وفي غالب الأحيان تلبي هذه الخدمات الحاجات الكامنة للزبون لأن هذه المؤسسات ليست مطالبة في الأصل بها وتكفل المؤسسة بها يزيد وبتسارع كبير في مستوى الرضا، كما يمكن أن تدعم المؤسسة من موقفها من خلال مجموعة أخرى من الخدمات:

3-2-1-1-1 الهدايا و"كوبونات": إن تقييم العرض الذي تقدمه المؤسسة يمكن أن يتأثر إيجابيا بمدى إدراك الزبون لأهميته ضمن التفكير الإستراتيجي لها، والمؤسسة يمكن أن تخلق هذا الاعتقاد من خلال الهدايا و مجموعة من العروض الترويجية خاصة في المناسبات والأعياد أو حتى في المناسبات الشخصية لهذا الزبون، والهدف من هذه العمليات ليس زيادة المبيعات خلال فترة قصيرة أنما إعطاء تميز لبعض الزبائن مقارنة بالآخرين.

3-2-1-1-2 خدمات ما بعد البيع: تتمثل هذه خدمات ما بعد البيع في كافة النشاطات التي تلي عملية البيع كالتركيب والصيانة، والهدف الأساسي لهذا النوع من الخدمات هو التقليص من عدم اليقين والخطر المدرك خاصة إذا كان الزبون جديد ولا يملك معلومات كافية عن المؤسسة

3-2-1-1-3 مراكز الاتصال: لقد سمح التطور التكنولوجي بتوسع قاعدة الاتصال التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للتواصل مع الزبون، ويسمح هذا النوع من التواصل بمعالجة شكاوى الزبائن بطريقة فعّالة دون التأثير على الزبائن الآخرين، كما يمكن أن يُستعمل كوسيلة لإعلام الزبون بطريقة منتظمة عن كافة مستجدات المؤسسة والمنتوجات التي تقدمها، وبالتالي إعطاء الزبون الشعور أن

1. Danny Dior NGONGANG: 2007, Op. Cit., p. 9

المؤسسة قريبة منه وأن مشاكل كل فرد تعالج بطريقة منفردة وهذا يؤثر على إدراك الزبون لمكانته ضمن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

3-2-1-2 إستراتيجية الزبون السفير: إن المؤسسة التي تبحث عن تطوير مركزها التنافسي فهي بالتأكيد تحتاج إلى تطوير علاقتها مع الزبون، وقد أثبت الدراسات التي قام بها كل من "جونس" و"ساسر" **(Jones & Sasser)** أن أكثر ما يؤثر في سلــوك الزبون هي المعلومة التي تنتقل بين الأفراد[1] لأنها تعتبر الأكثر مصداقية من الرسائل التجارية، والزبون السفير الذي يكون لديه موقف إيجابي تجاه علامة تجارية معينة يعمل على التأثير في الأفراد المحيطين به بطريقة غير مقصودة من خلال الحديث الإيجابي عنها[2]، وقصد تحقيق تكوين مثل هذا النوع من الزبائن فإن المؤسسة تعمل على تنشيط مجموعة معينة منهم كقوى ترويجية غير مباشرة قد تسمح لها بجذب زبائن جدد وذلك بتدعيم خاصة مستوى الرضا لدى هؤلاء الزبائن وعنصر الثقة في العلامة التجارية بتشكيل ما يُعرف نوادي الزبائن، فمثلا تَعتبر مؤسسة "باربي" **(Barbie)** هذه الإستراتيجية جد ناجحة لتقوية وتحسين صورة العلامة التجارية في ذهن الفتيات الصغار عن طريق خلق وصلة اتصال فيما بين لأعضاء هذا النادي تسمح بالتناقش حول منتوجات المؤسسة ودعوتهن عند إقامة المهرجانات التسويقية، ومن جانب آخر تعمل المؤسسة على تدعيم مواقف زبائنها بتقديم الهدايا وبعض المميزات الخاصة لكل واحد، وتعتبر قوة هذه النوادي ليس بعدد المنخرطين فيها إنما بحجم تأثيرها على الزبائن الآخرين.

3-2-1-3 إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث: إن أكثر صعوبة قد تواجه المؤسسة في إستراتيجيتها لتدعيم الولاء هو المـــلل الذي يصيب زبائنها نتيجة تكرار نفس الأحداث، وحتى تتفادى تنامي مثل هذا النوع من الشعور فهي تعمل على خلق التجديد من خلال خلق الأحداث، والتسويق بالأحداث يمثل كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة كرد فعل على الأحداث التي يمر بها الزبون لإيصال رسائل وعروض ترويجية مشخصنة، ويكون لمراكز الاتصال دور فعّال لتحقيق ذلك، وأحسن مثال على ذلك هو أثر تنظيم التظاهرات الرياضية العالمية على المؤسسات السياحية.

3-2-2 الإستراتيجية الدفاعية: في هذه المرحلة فإن المؤسسة تعمل أكثر على المحافظة على زبائنها الأكثر مردودية والذين تخشى عليهم من المنافسة، فتلجأ إلى توجيه نشاطاتها التسويقية إلى قطاعات سوقية جزئية من خلال ما يُعرف بالتسويق الفردي **(Marketing one to one)** ومنع المنافسة من الوصول إليهم، وقصد الوصول إلى هذه الغاية فإن المؤسسة تعتمد على:

3-2-2-1 إستراتيجية منتوجات الولاء: إن تعلق الزبون لا يكون فقط بالعلامة التجارية أو الموزع إنما قد يكون كذلك تجاه منتوج محدد ضمن التشكيلة المقترحة من طرف المؤسسة، وهذا الارتباط قد

1. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne: 2002, Op. Cit., p. 50
2. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne: 2002, p. Cit., p. 48

يكون نتيجة التصميم أو مجموعة من الخصائص الموجودة في المنتوج فتعمل المؤسسة على تجديد المنتوج في كل مرة مع المحافظة على الصيغة الأصلية لـــه، ويشهد هذا النوع من المنتوجات استعمال واسع خاصة في صناعة السيارات فمثلا مؤسسة "فولسفايغن" **(Volkswagen)** من خلال إطلاق الجيد الجديد لسيارة "غولف" **(Golf)** في كل مرة فهي تسمح لها بالمحافظة على القطاع السوقي للسيارات الصغيرة مغتنمة في ذلك انخفاض تكاليف التعاقد نتيجة التراكم المعرفي المرتبط بالخبرة السابقة للزبون[1] (الجهد المبذول للبحث عن المعلومات أقل) وبالتالي تقليص الخطر المدرك، من جانب آخر فهذا النوع من المنتوجات يدعم تكوين موقف إيجابي تجاه المؤسسة ويؤثر على قرار الشراء للمنتوجات الأخرى لها.

3-2-2-2 إستراتيجية ضد التخلي: تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية عند الانتقال من محيط مستقر نسبيا إلى محيط شديد المنافسة وتخشى المؤسسة فقدان زبائنها (وصول دورة حياة العلاقة مع الزبون إلى مرحلة النضج)، فتنتهج أسلوب خلق مجموعة من الحواجز التي تحول دون تغيير الزبون للعلامة التجارية، ويميز كل من "جونس" وآخرون **(Jones & Al)** بين ثلاثة أنواع من حواجز التغيير[2]:

أ- حواجز شخصية: وهي تمثل حواجز نفسية نتيجة قوة العلاقة التي تربط الزبون بالعمال.

ب- تكاليف التغيير المدركة: وهي كافة التكاليف التي يجب تجاوزها حتى يستطيع الزبون تغيير العلامة التجارية، وتضم هذه التكاليف[3]: تكاليف التعاقد (وهي التكاليف التي لا يمكن تعويضها المرتبطة بالتغيير) وتكاليف التعلم والتي هي انعكاس للخبرة الناتجة عن التعامل المسبق مع العلامة التجارية وتكاليف اصطناعية تملك المؤسسة دور كبير في خلقها من خلال برامج الولاء.

جـــ- غياب جاذبية المنتوجات البديلة: غياب واضح للمنفعة التي يمكن أن يحصل عليها الزبون في حال ما إذا قام بتغيير العلامة التجارية يعتبر في حد ذاته مثبط لهذه الرغبة، فإذا كانت القيمة التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة (المنفعة الإجمالية/ التكلفة) أكبر من القيمة المنتظرة من عند المنافسين مع اعتبار تكاليف التعاقد فإن رغبة الزبون التغيير ستكون أقل.

وتستغل المؤسسة إدراك الزبون لخلق مجموعة من الحواجز لمنعه من تغيير العلامة التجارية باستخدام الأدوات التالية:

3-2-2-2-1 بطاقات الولاء: وهي أداة عرفت نجاحا كبيرا خاصة وسط مؤسسات التوزيع والاتصال، فهي تسمح للمؤسسة بتقديم مجموعة من العروض الخاصة والهدايا للزبائن الأكثر ولاءا

1. Dominique Crié. "Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisants", **www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2002/crie.pdf,** 2002. p.8
2. Adeline Fialon. "Perception de barrières au changement et fidélité au site : le cas de l’achat en ligne", **asso.nordnet.fr/adreg/Fialon.pdf**, date : 2007. p. 6
3. Klara KÖVESI. "Comment le client perçoit-il les barrières au changement ? Une application pour le marché des télécommunications", **iris.univ-lyon3.fr/kovesi.pdf** , date : 5 avril 2005. p. 4

على أساس تجميع النقط مع كل عملية شراء وتحويلها إلى مجموعة من المميزات الخاصة[1]، إن الهدف الأساسي من هذا النوع من البطاقات ليس الهدايا المقدمة إنما جعل النقاط المتراكمة كقاعدة لكبت الرغبة في التغيير، فإذا كان يمكن تصنيف المنفعة إلى منفعة مستلمة مرتبطة بالمنتوج ومنفعة تعاقدية تتعلق بالشروط التي تصاحب نقل الملكية ومنفعة علاقية تتحدد بالمنفعة التي ينتظر الزبون الحصول عليها في المستقبل[2] والمستهلك الذي يملك بطاقة الولاء يصبح يهتم أكثر بتقييم خاصة النوعين الأخيرين من للمنفعة وفي نفس الوقت أقل حساسية لأسعار المنافسين.

3-2-2-2-2 الولاء بالتعدي: تعتمد هذه الطريقة على توجيه النشاطات التسويقية ليس للزبون النهائي بل إلى الوسطاء التجاريين، فالعلاقة هنا هي علاقة تعدي إذا استطاعت المؤسسة كسب ولاء الوسيط فستؤثر حتميا على ولاء الزبون، فالمؤسسات الصيدلانية مثلا توجه تركيزها بالدرجة الأولى إلى الطبيب أو الصيدلي باعتبار وجود علاقة ثقة بينه وبين الزبون لزيادة قوة الارتباط بالعلامة التجارية.

3-2-2-3 إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين تجاريتين: الفكرة الجوهرية لهذه الإستراتيجية هو بناء علاقة تكامل بين علامتين تجاريتين تعملان معا لخلق ولاء الزبون للعلامتين، فالدمج بين علامتين تجاريتين يؤدي في أغلب الأحيان إلى ما يُعرف بفائض الطاقة حيث تساعد المؤسسات على تحسين صورتها لدى الزبون وتطوير برامج ولاء مشتركة، ويستفيد الزبون من برنامج المكافآت نتيجة ولائه لإحدى العلامات.

1. Christophe Benavent, Dominique Crié, Lars Meyer-Waarden, "Analyse de l'efficacité des cartes de fidélité : une étude de cas", **christophe.benavent.free.fr/publications/BenaventFidelite.PDF**, date : 03 août 2007. p. 5
2. Christophe Benavent, Dominique Crié, Lars Meyer-Waarden : 03 août 2007, Op. Cit., p. 6

الفصل الثالث:

واقع العلاقة مع الزبون ضمن تفكير المؤسسات الجزائرية

(دراسة حالة بنك البركة الجزائر وكالة باتنة)

إن اشكالية ولاء الزبون للعلامة التجارية لم تعد جديدة في عالم الأعمال بالنظر إلى حجم البحوث والدراسات في هذا الميدان، غير أن القضية التي يُثار حولها الجدل خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية هي كيفية تطبيق هذا المفهوم، فرغم ادراك أهمية هذا العنصر من طرف المسيرين إلا أن الواقع يُظهر عكس ذلك، والبنوك التي هي عبارة عن هيئة مالية تلعب دور الوساطة بين الاحتياج والفائض في السيولة تعتبر من بين المؤسسات الرائدة التي اعتمدت كثيرا على تحسين علاقاتها مع الزبائن على المدى الطويل كمعيار أساسي لتحسين مكانتها التنافسية داخل القطاع، وما ساعدها في ذلك هي العلاقة المباشرة في الاتصال مع الزبون والتي سمحت لها بالتحكم في الرسائل التسويقية، فعملت على تطوير قواعد بيانات لتسهيل عملية اختيار السوق المستهدف وتسيير العلاقة مع الزبون.

وبنك البركة الجزائر من بين البنوك التي استطاعت أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية بإتباعها لسياسة التمويل وفق "الشريعة الإسلامية"، ويلاحظ أن معظم المؤسسات بما فيها البنوك تحصر استراتجية الولاء في البحث عن كيفية تحقيق مستوى رضا مقبول للزبون وهذا أدى بها إلى التركيز فقط على الجانب المعاملاتي للعلاقة التجارية لتعظيم القيمة لدى الزبون للزبون، فهل يعتبر هذا كافي بالنسبة للمؤسسة للمحافظة على الزبون؟

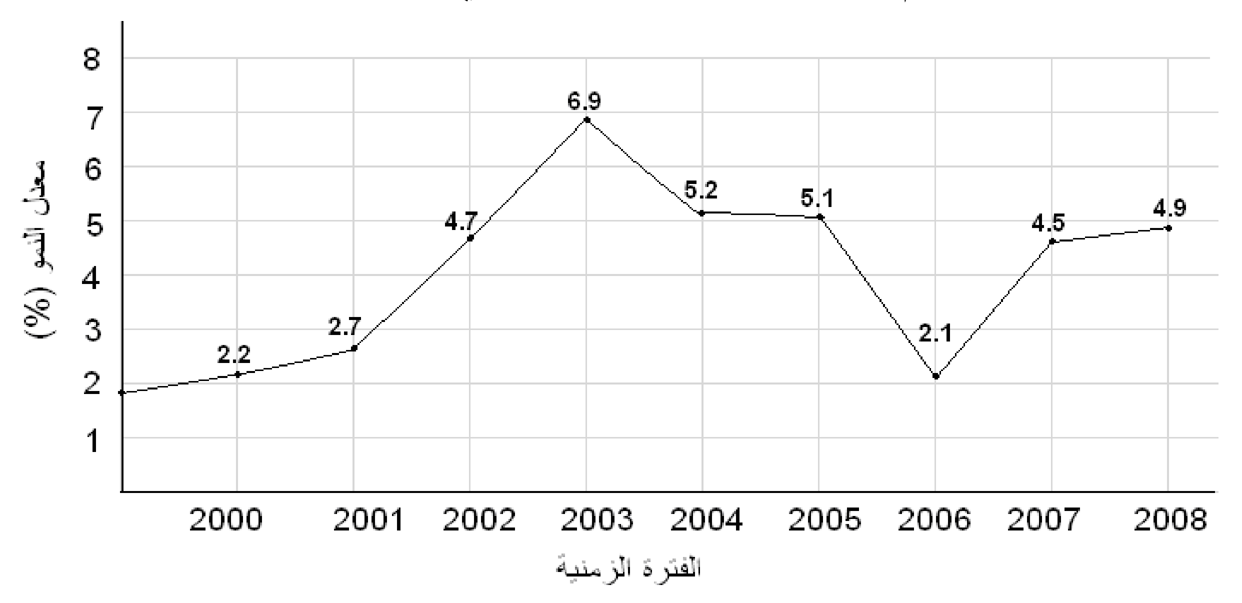
ويتكون هذا الفصل من المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض وتشخيص القطاع البنكي.
- المبحث الثاني: الممارسة التسويقية لبنك البركة الجزائر.
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الولاء على الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- عرض وتشخيص القطاع البنكي:

1-1 الحالة الإقتصاد الجزائري إلى غاية 2008م: شهد الاقتصاد الجزائري ككل معدلات نمو معتبرة منذ 2002 م. حتى سنة 2008 م. مدعومة بارتفاع أسعار المحروقات في البورصات

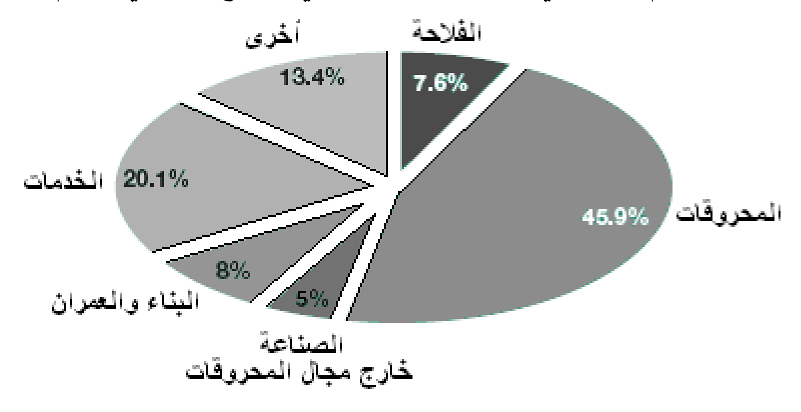
الشكل رقم 24: معدلات نمو الاقتصاد الجزائري بين 2000-2008



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير صندوق النقد الدولي صادر في 2008/12/02 [1]

العالمية حيث شهدت معدلات قياسية وصلت إلى أكثر من 140 دولار في شهر جويلية لسنة 2008م.، وحسب تقرير صندوق النقد الدولي فإن معدل نمو الاقتصاد الجزائري في سنة 2008م. يساوي 4.9% أما خارج قطاع المحروقات فيقارب 6% متأثر خاصة بقطاع البناء والعمران وخطة الإنفاق المطبقة، والشكل رقم 25 يبين مساهمة كل قطاع في الناتج الداخلي الخام، في حين الاقتصاد العالمي نمو

الشكل رقم 25: التقسيم القطاعي حسب مساهمته في الناتج المحلي الخام سنة 2008م.



المصدر: Ibid

1. OCDE. "perpectice economique en Afrique", 2008, site: **www.oecd.org/dataoecd/3/48/40568587.pdf**

يساوي 2.5%، أما معدل التضخم في الجزائر فهو يقارب 4.3% لنفس السنة بارتفاع يقدر بـــ0.7% مقارنة بسنة 2007م ويُرجح أن يصل هذا المعدل إلى 3.8% سنة 2009م.، وهو يُتوقع أن يواصل انخفاضه حتى سنة 2013م. إلى 2.9%، وقد عرف الميزان التجاري لسنة 2008م. فائض يُقدر بـــ42 مليار دولار استنادا إلى الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصاء والإعلام الآلي (**C. N. I. S**)، فمجموع الصادرات يساوي 76.20 مليار دولار حيث تبقى المحروقات تشكل 98% من المجموع الكلي أما الواردات فهي قرابة 34.16 مليار دولار، أما المديونية الخارجية فقد استقرت عند مستوى أربعة ملايير دولار بعدما كانت 28.3 مليار دولار سنة 1999 م.، وكل هذه المعطيات ساعدت مخزون الصرف من العملة الأجنبية على الارتفاع إلى 150 مليار دولار، وتدل كل هذه الأرقام على تحسن القدرة الشرائية للفرد من 1623 دولار سنة 1999م. إلى قرابة 3900 دولار بعد تقدير الناتج المحلي الخام للفترة الأخيرة بـــ135 مليار دولار.

1-2- نظرة على القطاع البنكي: إن لأوضاع الاقتصادية سابقة الذكر قد انعكست بشكل ايجابي على نشاط البنوك الجزائرية، فحجم الودائع تحت الطلب وصلت خلال النصف الأول من سنة 2008م. إلى أكثر من 3348 مليار د.ج. منها 85% خاصة بالبنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى، والملاحظ هو أن قيمة الودائع لأجل قد وصلت إلى أكثر من 1869 مليار د.ج. (الملحق رقم 5)، وهو ما يشكل فرصة لتمويل الاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، أما حجم القروض القصيرة والطويلة الأجل الإجمالية المقدمة للقطاع العام والخاص على السواء فهي حوالي 2320 مليار د.ج. خلال نفس الفترة، وبمقارنة هذه المعطيات بالسنوات السابقة التي يبينها الجدول رقم 3 فيُلاحظ أن حجم القروض الممنوحة في تزايد بمعدل 17% سنويا، وتعطي هذه المعطيات انطباع جيد حول زيادة القدرة التمويلية للبنوك الجزائرية غير أن هذه الأخيرة لا تساهم سوى بـــ44% من الحجم الكلي للودائع في

الجدول رقم 4: القروض الممنوحة من طرف البنوك مابين 2001-2006 (الوحدة مليون دينار)

البيان	2001	2002	2003	2004	2005	2006
قروض قصيرة الأجل	513.315	627.908	773.568	828.337	924.328	1127.548
قرض متوسطة وطويلة الأجل	565.133	638.819	606.598	706.693	853.956	963.739
المجموع	1.078.448	1.266.799	1.380.166	1.535.030	1.778.284	2.091.287

المصدر: التقرير المالي لبنك الجزائر، الصادر سنة 2006، رقم 83. ص. 19

تمويل الاقتصاد الوطني، فالجدول رقم 4 يبين أن هناك نمو في حجم القروض الممنوحة للاقتصاد بمعدل 18% سنويا ويعود السبب هذا النمو بالدرجة الأولى إلى زيادة حجم الكتلة النقديـــة مع زيادة سعر المحروقات في نفس الفترة، ويُلاحظ أن القروض قصيرة الأجل عرفت معدل نمو أكبر يقارب 24% مقارنة بالقروض طويلة الأجل التي تتراوح عند 14%.

1-2-1 مكونات المنظومة البنكية الحالية: ورثت الجزائر بعد الاستقلال منظومة بنكية كانت موجهة أساسا لتدعيم الوجود الفرنسي داخل البلاد من خلال تمويل المشاريع التي تخدم هذا التواجد بالدرجة الأولى، وقد واجهت الجزائر مشكلة حقيقية خاصة بعد مغادرة الإطارات الفرنسية التي كانت تُسيِّر هذه المنظومة وهو ما دفع بالحكومة إلى العمل على تأميم هذا النظام وفصلـــه عن المنظومة الفرنسية، وقد تجسدت هذه الاستقلالية بتكوين نظام قائم بذاته موجه لدعم مشروع التنمية، ويتكون النظام البنكي الجزائري إضافة إلى بنك الجزائر من أكثر من عشرين بنك عمومية وخاصة وأجنبية:

1-2-1-1 بنك الجزائر[1]: انطلاقا من تاريخ 1963/01/01 تقرر إنشاء مؤسسة إصدار لتحل مكان بنك الجزائر التابع للبنك المركزي الفرنسي فكان البنك المركزي الجزائري والذي أعيد تسميته فيما بعد ببنك الجزائر، وقد كان هذا القرار تكملة لعملية فك التبعية عن النظام الفرنسي بعد فصل الخزينة العمومية عن الخزينة الفرنسية في تاريخ 1962/08/29، وقد أوكلت لبنك الجزائر مهمة توجيه السياسة النقدية للبلاد من خلال العمل على خلق محيط مناسب لنشاط البنوك الجزائرية والأجنبية، وممارسة الرقابة على نشاط هذه البنوك للتأكد من مطابقتها للقانون وحماية المودعين.

1-2-1-2 البنوك التجارية العمومية: ما تزال هذه البنوك تشكل النواة الأساسية لتمويل الاقتصاد الوطني، فمجموع الودائع لدى هذه البنوك يشكل من 80% إلى 90% من المجموع الكلي للودائع الخاصة بالبنوك الناشطة في الاقتصاد، ولا تختلف كثيرا حالة القروض الممنوحة عن هذه الوضعية، فتملك هذه البنوك أكثر من 1000 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني تسمح لها أن تكون الأقرب للزبون مقارنة بالبنوك الأخرى، وتتكون هذه التشكيلة من:

1-2-1-2-1 البنك الوطني الجزائري (B.N.A.)[2]: يعتبر أول بنك أنشئ بعد الاستقلال وذلك بتاريخ 1966/06/13 بعد الصندوق الجزائري للتنمية (**C.A.D.**)، وقد أوكلت لهذا البنك في البداية فـــي إطار التحول الاشتراكي الزراعي بالإضافة إلى العمليات البنكية الأخرى القيام بـــ:

- تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل.
- تمويل القطاع الزراعي المسير ذاتيا وكذلك القطاع الصناعي العام والخاص.

1. محـــمد زيـــدان. "دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2005. ص. 29
2. نفس المرجع. ص 229-230

- تمويل القطاع التجاري خاصة في مجال الاستيراد.

ولقد عرف البنك نمو كبير في حجم أصوله فحسب المعلومات المتوفرة والتي يبينها الجدول رقم 5 مسجل نمو في مجموع الميزانية بـــ25% مدعوم بزيادة حجم الودائع من طرف زبائنه بـــ17%

الجدول رقم 5: تطور مؤشرات البنك الوطني الجزائري 2000-2002 (الوحدة مليون د.ج)

البيان	سنة 2000	سنة 2001	سنة 2002
حجم الودائع الإجمالية	211.896	249.163	249.180
حجم القروض الممنوحة	226.215	256.574	256.570
حجم الأصول	370.382	462.591	462.600

المصدر: التقرير المالي للبنك الوطني الجزائري الصادر سنة 2003، ص. 18

في حين أن حجم القروض الممنوحة للزبائن ارتفاع بـــ13% يتوزعون خاصة في المجال الصناعي.

1-2-1-2-2 البنك الخارجي الجزائري (B.E.A.)[1]: أنشئ البنك الخارجي في تاريخ 1967/10/01 لدعم الصادرات الخارجية خاصة قطاع المحروقات بعد عملية تأميمه من خلال تسيير حسابات الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك"، ولقد بلغ حجم الودائع لدى البنك سنة 1998م. إلى أكثر من 195 مليار د.ج.، وبعد إلغاء قانون تخصص البنوك أصبح البنك أحد الأعمدة الرئيسية للقطاع التجاري والصناعة التحويلية، فحجم القروض الممنوحة للاقتصاد والتي بلغت سنة 1998م. تقدر بحوالي 223 مليار د.ج. شكل فيها قطاع المحروقات 35% ثم يليها الحديد والصلب بـــ16%[1].

1-2-1-2-3 القرض الشعبي الجزائري (C.P.A.)[2]: يٌعتبر ثاني بنك في الجزائر من حيث تاريخ التأسيس، ففي تاريخ 1967/05/14 تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري قصد تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقطاع الأشغال العامة والسكن وقطاع الخدمات والصحة والسياحة، وقد قدرت

الجدول رقم6: تطور حجم القروض الممنوحة لبنك القرض الشعبي الجزائري (الوحدة مليون د.ج.)

البيان	سنة 1999	سنة 2000	سنة 2001
قروض قصيرة الأجل	10.338	24.251	24.872
قروض متوسطة وطويلة الأجل	43.457	51.920	56.391
مجموع القروض	53.795	76.171	81.263

المصدر : التقارير المالي للقرض الشعبي الجزائري الصادر سنة 2002. ص.21

1. محمد زيدان. مرجع سبق ذكره. ص. 230
2. هواري معراج. "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، أطروحة دكتراه، 2004، جامعة الجزائر. ص.215

حجم الودائع لدى البنك سنة 2001م. بأكثر من 237 مليار د.ج. بزيادة قدرت بـــ11% مقارنة بالسنة التي سبقتها، غير أن حجم القروض الممنوحة لا تعكس قدرة هذا البنك فهي لا تتعدى 33% من حجم الودائع لدى البنك.

1-2-1-2-4 بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R.)[1]: تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري في تاريخ 03/16/ 1982، وقد أوكلت لهذا البنك عدة مهام ترتكز بالأساس على القطاع الزراعي ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تمويل أنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
- تمويل أنشطة الصناعات الفلاحية.
- تمويل الصناعات التقليدية والحرفية.

وبعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990م. وإلغاء تخصص البنوك أخذ البنك في توسيع نشاطاته وقد عرف نمو كبير في حجم الموجودات لديه نتيجة زيادة الكبيرة في حجم الودائع من طرف الزبائن حيث بلغت سنة 2001م. إلى أكثر من 319 مليار د.ج. بزيادة تقدر بـــ50% عن سنة 2000م. أما حجم القروض الإجمالية الممنوحة فتقدر بالتقريب بـــ163 مليار د.ج. في نفس السنة.

وتعتبر هذه المؤسسة رائدة في مجال تطبيق التكنولوجيات الجديدة من خلال الشروع في تطبيق مفهوم البنوك الالكترونية والتي يمكن من خلال الاتصال بالبنك والاطلاع على رصيد الحساب وكافة العمليات الخاصة بالزبون ووضعية الزبون تجاه البنك، كما يمكن للزبون طلب دفتر شيكات جديد عن طريق الشبكة، ويسعى البنك لتوسيع تطبيقات هذه التكنولوجيا في المستقبل القريب.

1-2-1-2-5 بنك التنمية المحلية (B.D.L.): انبثق بنك التنمية المحلية من القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 1985/04/30 بعد قرار إعادة الهيكلة، وقد كان موجه في البداية إلى تمويل الاستثمارات المخطط لها من طرف الجماعات المحلية ومنح القروض بالرهن وتمويل القطاع الخاص، ثم تحول إلى القطاعات الأخرى بعد قانون النقد والقرض، وهي تشغل مكانة ريّادية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1-2-1-2-6 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (C.N.E.P.): تم تأسيسه في تاريخ 1964/08/10 بقصد جمع أموال الادخار لدى الزبائن، ثم تطور نشاط هذه المؤسسة من مجرد صندوق إلى تمويل نشاطات السكن والبناء الذاتي بعد إصلاحات 1971م. بالاعتماد على تمويل الخزينة العمومية، وبعد تاريخ 1997م تحول نشاط هذه المؤسسة لتصبح بنك من خلال التوسع في نشاطاته ليشمل جميع النشاطات البنكية الأخرى، حيث يعمل على أخذ موقع في السوق الجزائرية من خلال امتلاكه لقرابة 120 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني فهو يقوم بـــ:

1. تقرير بنك الفلاحة والتنمية الريفية الصادر 2003. ص. 17

- تقديم قروض استهلاكية من خلال تمويل مشاريع السكن والتي تشمل شراء أو بناء أو تجهيز السكنات، والقروض الموجهة لشراء سيارات جديدة.

- تمويل المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في توسيع نشاطاتها أو مشاريع استثمارية جديدة.

1-2-1-2-7 الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (C.N.M.A)[1]: تعتبر هذه التعاونية من أقدم المؤسسات المالية في الجزائر حيث يعود تأسيسها إلى بداية القرن العشرين في طابع غير ربحي، واستمرت على هذا المبدأ حتى سنة 1972م. حيث تحول إلى نشاط التأمين، وفي سنة 1995م. أعطى بنك الجزائر اعتماده لهذه المؤسسة لتباشر نشاطاتها كمؤسسة بنكية مع مواصلة نشاطها في مجال التأمين والتي كانت بمثابة دعم حقيقي لها حيث بلغ رقم أعمالها في هذا المجال إلى قرابة 3 ملايير د.ج. وبقاعدة زبائن بلغت 230 ألف زبون.

1-2-1-3 البنوك الخاصة برأسمال مختلط:

1-2-1-3-1 البنك البركة الجزائر (Al Baraka Bank): تأسس بشراكة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الدولي، وهو بنك تجاري يخضع نشاطه لقواعد وأحكام "الشريعة الإسلامية"، ولقد تطورت أعماله خاصة في مجال التمويل غير الربوي وسيتم التفصيل في نشاط هذا البنك من خلال المبحث القادم.

1-2-1-3-3 بنك "ترست" الجزائر (Trust Bank Algeria): تم تأسيس البنك في 2002/09/10 تحت طابع مؤسسة ذات أسهم برأس مال قّدر بـــ750 مليون د.ج. والذي تم رفعه سنة 2006م. إلى 2.5 مليار د.ج. وسيتم الزيادة فيه إلى 10 مليار د.ج. يتشارك فيه العديد من الشركاء كما تظهر في الشكل رقم 7، وقد نمى نشاط البنك بشكل ملحوظ فحجم القروض عرفت نمو معتبر منذ سنة تأسيسه.

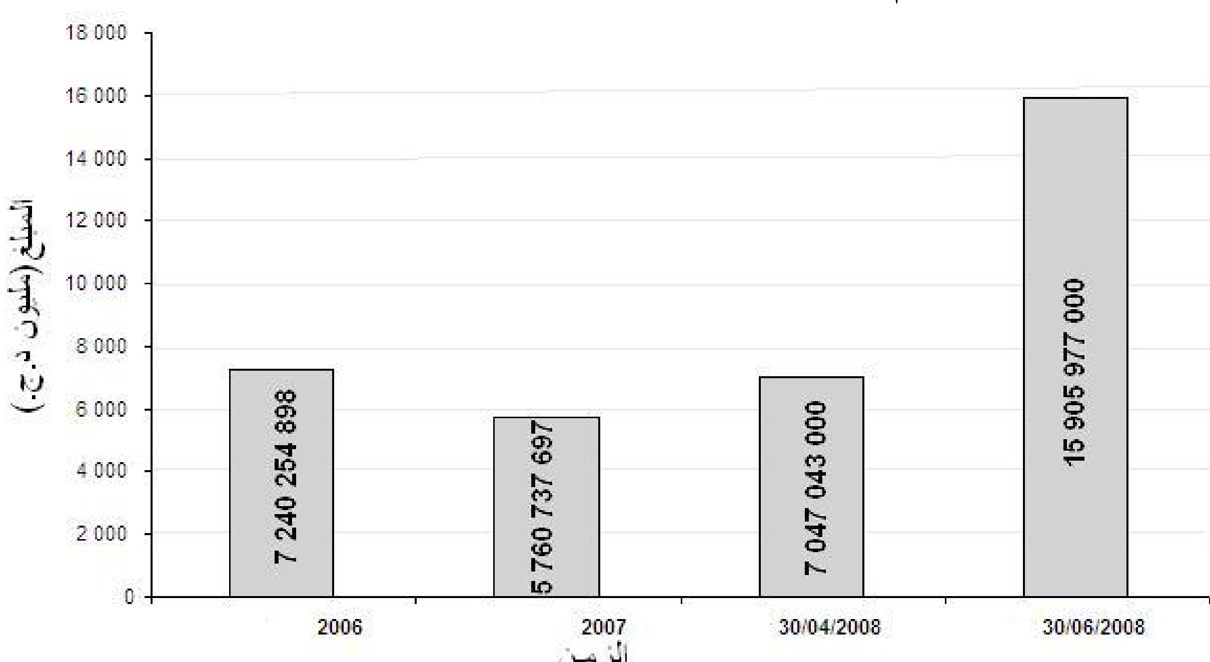
الجدول رقم 7: المساهمين في بنك "ترست" الجزائر

المساهمين	عدد الأسهم	القيمة (د.ج.)	النسبة %
مؤسسة "ترست" الجزائر للاستثمار	94 000	940 000 000	37.6
مؤسسة الاستثمارات الأجنبية الأردنية	37 500	375 000 000	15
مؤسسة "ترست" الجزائر للتأمين	36 000	360 000 000	14.4
مؤسسة قطر للتأمين وإعادة التأمين	20 000	200 000 000	8
آخرون	62 500	625 000 000	25
المجموع	**250 000**	**2 500 000 000**	**100**

Ressource: Site official de la banque **: http://www.trust-bank-algeria.com/presentation.html**, la derniere visite 25/12/2008.

1. Le site officiel : http://www.cnma.dz/chiffrescnma.htm. la derniere visite 01/12/2008

الشكل رقم 26: تطور مؤشرات بنك "ترست" الجزائر 2006-2008



Ressource: Site official de la banque **: http://www.trust-bank-algeria.com/chiffres.html#ted**, derniere visite :25/12/2008.

1-2-1-3-2 الشركة البنكية العربية (A.B.C.): ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 17/11/ 1997 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، حيث تساهم في رأس المال كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70% والمؤسسة المالية الدولية (SFI) التابعة للبنك الدولي بنسبة 10% والمؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10% والصندوق الجزائري للتأمين **(CAAT)** بنسبة 5%، ومتعاملين جزائريين خواص آخرين بنسبة 5%.

1-2-1-4 البنوك الخاصة برأسمال أجنبي:

1-2-1-4-1 سيتي بنك الأمريكي (Citibank): يعتبر أحد أكبر البنوك العالمية خاصة في مجال أسواق الصرف، ويعتبر أول بنك برأس مال أجنبي دخل السوق الجزائرية، حيث تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض للنشاط في الجزائر في ماي 1992م. برأسمال قدره 1.2 مليار د.ج. قبل أن يزيد في رأسماله إلى 2.5 مليار د.ج. بعد إصلاحات 2004م. ويقع مقره الحالي بفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، ويهتم خاصة بالقطاع التجاري والاستثمارات الأجنبية.

1-2-1-4-2 الشركة العامة الفرنسية (Société générale): يعتبر بمثابة امتداد للمؤسسة الأم فهو مملوك بنسبة 100% من طرف بنك الشركة العامة ومقره فرنسا والتي قامت بتدشين هذا الفرع بالجزائر سنة 1998م. برأسمال قدره 500 مليون د.ج. ثم قامت برفع من رأس ماله بعد قانون 2004م. إلى 2.5 مليار د.ج، ويعتبر هذا البنك أول بنك يعتمد تقنية مراكز الاتصال في الجزائر

1. Le site officiel : http://www.sga.dz. La derniere visite : 15/12/2008

للتواصل مع زبائنه، وتعمل هذا البنك على تمويل نشاطات التجارة الخارجية والقروض الاستهلاكية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية، وقد عرف البنك نمو معتبر في حجم أصوله بمقدار 31.37% نتيجة زيادة حجم القروض الممنوحة للمؤسسات والأفراد، حيث يشير تقرير سنة 2007م. أن حجم القروض الإجمالية وصلت إلى 833 57 مليون د.ج. بزيادة تقدر بـــ52% مدعومة خاصة بالقروض الموجهة للأفراد التي عرفت نمو بـــ61.74%، أما حجم الودائع لدى البنك فقد زادت بنسبة 34.80%.

ولمواجهة المنافسة خاصة تلك التي تعتمد على التمويل الإسلامي فإن البنك يتوجه في المستقبل القريب نحو طرح صيغة جديدة يكون فيها معدل الفائدة للقروض الاستهلاكية يساوي 0%.

1-2-1-4-3 البنك العربي الأردني (Arab Bank PLC): يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد و القرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.

1-2-1-4-4 بنك ناتكسيس الأمانة (Natexis Alamana): لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون د.ج.، وجاء نتيجة دمج مابين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأس المال.

1-2-1-4-5 بنك "بّي أن بي باريباس" (PNB Paribas): بدأ يزاول نشاطه في فيفري 2002م. وبالإضافة إلى العمليات البنكية يعمل من خلال فرع "سيتيلام" **(Cetelem)** على تقديم قروض لصالح الأفراد في مجال شراء أو تجهيز السكنات أو شراء السيارات الجديدة ويعتمد بالدرجة الأولى على السرعة في تقديم خدماته من خلال المعالجة المكانية للملفات في أماكن الطلب بالشراكة مع متعاملين خواص وصل عددهم إلى أكثر من 425 متعامل في الجزائر.

1-2-1-4-6 بنك الخليج الجزائر: دشن تواجده بالجزائر بعد منحه الاعتماد سنة 2004م. بالتوجه نحو القروض الاستهلاكية الموجه للأفراد والعائلات للدخول إلى السوق الجزائرية، وعكس بنك البركة فإن بنك الخليج يتيح للزبون الاختيار بين التمويل التقليدي والتمويل وفق الشريعة الإسلامية، ويتشارك في رأسماله كل من مجموعة "كيبكو" **(KIPCO)** الكويتية وبنك الاتحاد الخليجي وبنك تونس الدولي وبنك الأردني الكويتي حيث يُقدر بأكثر من 3 ملايير دولار ومقره الكويت.

1-2-1-4-7 بنك السلام: بدأ بنك السلام نشاطه في الجزائر في سنة 2008م. برأس مال يقدر بـــ10 مليار د.ج. وهو يعتزم أخذ مكانة ريادية في السوق الجزائرية بالاعتماد خاصة على التمويل الإسلامي وخلق مؤسسة تأمين تعتمد على هذا المنطق وبصيغة التكافل وهي الأولى من نوعها في الجزائر.

1-2-2 إصلاحات القطاع البنكي منذ الاستقلال: عرفت المنظومة البنكية الجزائرية تحولات معتبرة منذ نشأته إلى يومنا هذا مرتبطة بالظروف التي مرَّ بها الاقتصاد الوطني ككل، ويمكن حصر

المراحل التي شهدها القطاع في النقاط التالية[1]:

- **1962-1970** : ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما بنكي واسعا قائم على أساس النظام الاقتصادي الليبرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعا اقتصادي صعب بسبب النتائج التي ترتبت عن حرب التحرير ومغادرة الإطارات الفرنسية المسيرة لتلك البنوك، الأمر الذي أدى بالسلطات الجزائرية إلى العمل على تأميم تلك البنوك قصد تعبئة مواردها المالية لخدمة الاقتصاد الوطني، حيث عملت على تأسيس البنك المركزي يقوم بمهامه التقليدية في إطار توجيه السياسة النقدية للبلاد وإنشاء عملة وطنية وإنشاء مجموعة من البنوك الوطنية لدعم التنمية.

- **1971- 1982** : عرفت هذه المرحلة بداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال البنكي بعد سلبيات المرحلة الأولى والنقائص التي ظهرت من خلال تطبيق القوانين والتشريعات البنكية في تلك الفترة، وما ميز هذه المرحلة انطلاق المخطط الأول للتنمية حيث جاء ليسند الدور الرئيسي للقطاع البنكي، بعد أن أعطى المخطط الثلاثي الأول (من سنة 1967 – 1969) نتائج محدودة، فابتداء من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع الذي أصبح يتميز بثلاث صفات هي: التمركز، وتغلب الخزينة العمومية على النشاط التمويلي، وإزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

- **1983– 1990** : شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المشكلة للقطاع البنكي، فظهرت مجموعة من البنوك الوطنية الأخرى لتكمل دور البنوك الأم في ظل اعادة قانون تخصص البنوك التجارية، ونتيجة أزمة انخفاض أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار في منتصف الثمانينات ظهرت إصلاحات 1986م.، حيث تم اعتماد مقاييس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك العمومية خاصة في مجال منح القروض بمختلف أنواعها، ويمكن تلخيص مبادئ إصلاح 1986م. في:

- تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات وإشراك البنوك في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية.

- اعطاء البنك المركزي دور أكبر كبنك للبنوك التجارية من خلال الفصل في المهام بين دور البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية الأمر الذي أسس نظام بنكي على مستويين.

- استعادة البنوك دورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض. متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها.

ثم جاءت بعد ذلك اصلاحات 1988م. ليعطي استقلالية أكبر في توجيه مواردها المالية فأصبحت بذلك البنوك مؤسسات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية.

- **1991- 1997** : أهم ما يميز هذه المرحلة هو المرور من الاقتصاد المخطط إلى نظام اقتصاد السوق، ومن بين الإجراءات التي نص عليها قانون النقد والقرض:

---

1. محمد زيدان. مرجع سبق ذكره. ص. 230

- استقلالية البنك المركزي الجزائري في توجيه النظام المركزي والتحكم في السياسة النقدية.
- تعديل مهمة البنوك التجارية لزيادة فعاليتها في النشاط الاقتصادي بإلغاء التخصص في النشاط التمويلي.
- إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر) وتفعيل دور هذا السوق في تمويل النشاط الاقتصادي.
- السماح للبنوك الأجنبية بالنشاط في السوق الجزائرية.

2 - الممارسة التسويقية لبنك البركة الجزائر: يختلف منطق الممارسة التسويقية في البنوك عن ذلك المطبق من طرف المؤسسات الاقتصادية الأخرى حيث أن دور هذه الوظيفة يرتكز على جلب رؤوس الأموال والبحث عن إعادة استثمارها على شكل قروض (بمعنى آخر أن المورِد الرئيسي للبنوك هو نفسه المستهلك لمنتوجاتها)، ونتيجة هذا الدافع فإن البنوك كانت الأولى للتوجه بالزبون.

ولم يكن بنك البركة الجزائر في منأى عن الحركية التي شهدها القطاع البنكي خاصة على المستوى المحلي، ويسعى البنك منذ إعتماده وبصفة مستمرة على تحسين مركزه ضمن القطاع البنكي الجزائري حيث يعمل المسؤولون عنه إلى التوفيق بين شروط الممارسة البنكية التي يفرضها القانون الجزائري والطابع التمويلي الذي تفرضه الشريعة الاسلامية، حيث يحتل البنك الريادة في هذا المجال داخل السوق الجزائرية، وهو ما سمح لـــه بتوسيع قاعدة زبائنه بمعدل 35% سنويا، وقصد فرض منطقه فإن البنك يسعى إلى التقرب أكثر إلى الزبون من خلال التوسع الجغرافي خاصة في المناطق ذات المؤهلات وتوسيع مجال نشاطه كبنك شامل.

2-1 عرض وتشخيص بنك البركة الجزائر[1]: بدأ بنك البركة الجزائر نشاطه في السوق الجزائرية بتاريخ 1991/05/20م. بعد منحه الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض في تاريخ 14/04/1990م. تحت طابع شركة مساهمة برأس مال قُدّر بـــ500 مليون د.ج. حيث يمتلك فيه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نسبة 44% من الحصة الإجمالية ومجموعة "دلـــة" البركة السعودية ومقرها البحرين نسبة 56%، وذلك بموجب قانون رقم 10/90 المتعلق بالترخيص للبنوك الأجنبية بالنشاط في السوق الجزائرية وهو يخوّل لها القيام بجميع العمليات البنكية، وقد استطاع البنك رفع رأس ماله بعد إقرار قانون 2004م. إلى 2,5 مليار د.ج.، ويعتمد بنك البركة الجزائر في توجهه الاستراتيجي العام على تقديم مجموعة من الخدمات المتميزة التي تتلاءم مع "أحكام الشريعة الإسلامية" وبالتركيز على المحاور الأساسية التالية[2]:

- الرقابة والتطوير المستمر لنظم التسيير البنكي بغرض خلق مرونة في التمويل تتماشى مع التوجه العام المؤسسة.

---

1. تقرير بنك البركة الجزائر الصادر سنة 2007. ص 04

2. le site officiel : http://www.albaraka-bank.com. La derniere visite 11/01/2009

- التحكم في التكاليف وتقديم منتوجات بعمولات أقل للزبون وتفعيل أدوات تحليل المردودية ومتابعة الأداء.

- تغطية السوق الوطنية من خلال خطة توسعية للتقرب أكثر من الزبون بزيادة عدد الوكالات، فالمؤسسة تضع ضمن أهدافها على المدى القصير زيادة عدد الوكالات إلى عشرين وإلى ثلاثة وعشرين خلال الثلاث سنوات القادمة تتركز خاصة في مناطق "إستراتيجية".

- التنويع الأفقي في محفظة نشاطات البنك.

- العمل على تدعيم الرأس مال الخاص بالبنك.

ويساهم البنك في العديد من المؤسسات المالية الأخرى كما يبينها الجدول رقم 8، وهو ما يعكس رغبة

الجدول رقم8: مساهمات بنك البركة الجزائر في المؤسسات المالية

اسم المؤسسة	الرأس مال الاجتماعي (د.ج)	نسبة المساهمة
– شركة السلامة للتأمين (البركة والأمان سابقا)	480 000 000,00	%20
- مؤسسة ما بين البنوك للتكوين	100 000 000,00	%10
- مؤسسة التعاملات ما بين البنوك والنقدية	26 200 000,00	%3.8
- البركة للترقية العقارية	250 000 000,00	%20
- مؤسسة الضمان على الودائع البنكية	210 000 000,00	%4.76

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك

البنك في خلق تكامل عمودي بين أنشطته مع ضمان الاستمرار ضمن نفس المسار الاستراتيجي، ويقسم البنك السوق التي ينشط فيها حسب الطبيعة القانونية للوحدات الاقتصادية إلى ثلاث أقسام هي:

- **قطاع المؤسسات:** وهي عبارة عن وحدات اقتصادية ذات طابع معنوي تربطها بالبنك علاقة أعمال وتبادل المنافع، فبالإضافة إلى العمليات البنكية اليومية (السحب والتحويل والدفع لأمر الشيك وإصدار الشيكات) وتقديم أذونات الصندوق وفتح الحسابات الجارية أو بغرض الادخار فإن البنك يعمل كذلك على تمويل الاحتياجات للاستغلال والاستثمارات والتمويل بالإمضاء واقتناء السيارات النفعية وتمويل التجارة الخارجية لصالح هذا القطاع.

- **القطاع المهني:** يختلف القطاع المهني عن القطاع المؤسساتي في كون أن هذا القطاع يكون في شكل طابع مادي ويستفيد تقريبا من كافة نشاطات البنك.

- **قطاع الأفراد:** يقتصر تمويل الأفراد على العمليات المرتبطة بالبناء أو اقتناء مساكن جديدة وتجهيزها وتمويل شراء سيارات سياحية، بالإضافة إلى العمليات البنكية اليومية العادية.

ولتدعيم توجهه الاستراتيجي فإن البنك يعمل على الحرص على التدخل المباشر في عملية التبادل من

خلال تقديم مجموعة من المنتوجات التمويلية التي تتماشى مع المبدأ "الشرعي"، وكـــقاعدة عامة فإن الفقه الإسلامي يَعتبر النقود مجرد وسيلة لتبادل السلع ولا يُمكن اعتبارها سلعة في حد ذاتها حتى ولو اعتبرت أحيانا وسيلة للمحافظة على القيمة، فلا يمكن للنقود أن تخلق فائض في القيمة إلا من خلال تحويلها إلى منتوج حقيقي، ونشاط بنك البركة الجزائر يرتكز على المنتوجات التالية[1]:

أ- **التمويل بالمرابحة**: هي عقد بيع على أساس سعر معروف ومتفق عليه بين البائع والمشتري، والبيوع يمكن أن تكون على شكل صيغتين:

- معاملة مباشرة بين البائع والمشتري.
- معاملة ثلاثية من خلال تدخل كوسيط بين المشتري النهائي (معطي الأمر بالشراء) والممون الأول (المورد) بوجود شرط التملك من طرف الوسيط.

وتستعمل البنوك الإسلامية الصيغة الثانية لتمويل حاجات الزبون ويشترط في هذا النوع من الوساطة:

- انتقال الملكية للبنك قبل إعادة نقلها إلى الزبون النهائي.
- هامش الربح ومدة العقد والسداد يجب أن يكون معروف ومتفق عليه.
- في حال وجود تأخير في سداد الأقساط فإن البنك لا يحق لـــه إعادة حساب هامش كجزاء عن التأخير.
- بعد إتمام العقد يجب أن تنتقل الملكية بصفة نهائية للزبون

ب- **التمويل بالإيجار**: وهي عقد إيجار لمنتوج معين يكون فيه البنك وسيط بين المورد والزبون النهائي وتستخدم عادة في تمويل الاستثمارات على المدى المتوسط والقصير، ويكون الزبون في هذه الصيغة إما:

- مجبر على امتلاك موضوع العقد بعد تنفيذه (البيع بالإيجار)
- يكون للزبون الاختيار في امتلاك المنتوج أو إعادته.
- للزبون الفرصة لتجديد عقد الإيجار مع البنك.

جـــ- **التمويل بالسلم**: تعتبر هذه الصيغة بمثابة الحالة العكسية لطريقة التمويل عن طريق المرابحة، حيث يدخل البنك في هذه المعاملة كمشتري من عند الزبون ثم يعاد مبلغ التمويل للبنك بعد إعادة بيع المنتوج، وتعتبر هذه الصبغة بمثابة بديل لقروض الاستغلال في البنوك التقليدية.

د- **التمويل بالاستصناع**: هو عقد يتيح للبنك بيع ما لا يوجد عند التعاقد، مع إمكانية الدفع العاجل أو الآجل، حيث تبدأ العملية بإفصاح العميل للبنك عن رغبته في شراء شيء يحتاج أن يُصنع أو يُبنى أو يُركَّب، بمواصفات معينة، وثمن محدد، فيعمل البنك على أبرام عقد مع الزبون يلزمه صناعة موضوع العقد وتسليمه للزبون خلال مدة زمنية محددة مقابل سعر محدد يسدد حالاً أو على أقساط أو بدفعة

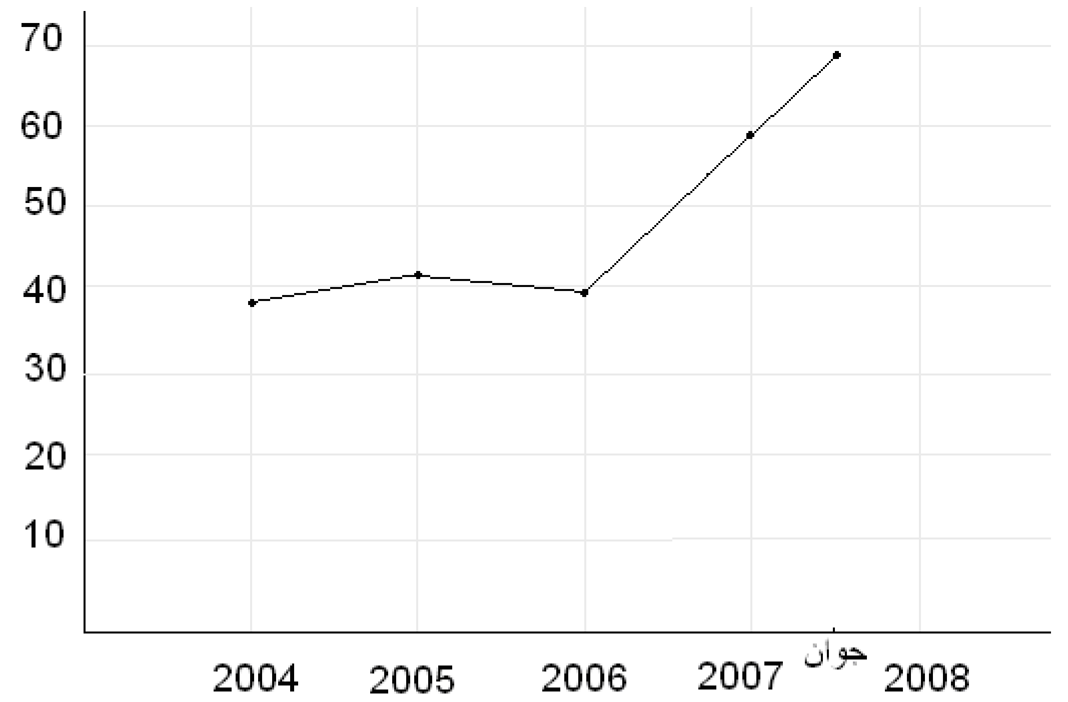
1. le site officiel : http://www.albaraka-bank.com. La derniere visite 11/01/2009

واحدة مؤجلة، ولانجاز العقد يقوم البنك بتوقيع عقد استصناع موازي (مع طرفٍ ثالثٍ) لصناعة ما طلب الزبون.

2-2 مكانة بنك البركة داخل المنظومة البنكية الجزائرية[1]: يعتبر بنك البركة الجزائر أحد أنجح البنوك برأس مال مختلط بالجزائر وأفضل استثمارات مجموعة دلـــة البركة بالعالم، فرغم دخول بنك "بِّي أن بي باريباس" والشركة العامة الفرنسية إلى السوق فإن الزبون ما زال يثق أكثر في بنك البركة وهذا ما تثبته الأرقام المنشورة عن المؤسسة، حيث عرف منذ نشأته سنة 1991م. تطور ملحوظ في حجم أصولـــه بلغت قرابة 000 67 مليون د.ج. (995 مليون دولار) خلال النصف الأول من سنة



الشكل رقم 27: تطور حجم أصول بنك البركة الجزائر خلال 2004-2007 (الوحدة مليار د.ج.)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيان الصحفي لمكتب الرئيس التنفيذي

2008م. بزيادة قدرها 37% مقارنة بسنة 2007م.، وقد عرف حجم التمويل نمو بـــ48% ليصل إلى قرابة 320 47 مليون د.ج. (676 مليون دولار) خلال النصف الأول لسنة 2008م. أي ما يمثل 2.13% من الحصة السوقية الإجمالية، ورغم صغر حجم الحصة السوقية أن النمو المحقق يعتبر أكبر النمو الإجمالي للسوق الذي يساوي 28%، وقد كان هذا النمو نتيجة الزيادة في التمويل عن طريق المرابحة والإيجار المنتهية بالتمليك بالدرجة الأولى خاصة المنتوجات الموجهة للأفراد وبصفة أدق تمويل شراء سيارات جديدة والتي عرفت نمو بـــ37% فقد قام البنك بتمويل أكثر من 000 24 فرد

1. مكتب الرئيس التنفيذي. بيان صحفي: المنامة، 2008/04/08. http://www.abg.bh/arabic/pdf/prs-20080909-ar.pdf

خلال سنـــة 2007م (500 17 فرد سنة 2006) ليصل عدد الملفات الإجمالية حتى نهاية 2007م. ومنذ البدء في هذا النشاط إلى 500 71 ملف وهو ما يبين تطور الطلب على منتوجات البنك في هذا المجال، كما تعتبر هذه المؤسسة ثاني بنك برأسمال خاص لتمويل التجارة الخارجية وبحصة سوقية تساوي 5%، وقد تم تمويل هذا النمو خاصة من خلال الزيادة في حجم الودائع لدى فروع البنك التي قدرت بـــ700 54 مليون د.ج. (781 مليون دولار) بزيادة قدرها 32% عن سنة 2007م.، ولا تمثل ودائع بنك البركة الجزائر سوى نسبة 1.26% من الحجم الكلي للودائع وهي نسبة جد ضئيلة، ويلاحظ في حالة هذا البنك أن حجم التمويل مقارنة بحجم الودائع جد مرتفع إذ تساوي 86.5% إذا ما قورنت هذه النسبة بالمتوسط العام والذي يساوي 47% ما يعكس ارتفاع خطر السيولة لدى البنك، وقد حقق البنك دخل تشغيلي خلال النصف الأول من سنة 2008 يقدر بـــ2543 مليون د.ج (36.34 مليون دولار) بزيادة تساوي 47% عن السنة التي تسبقها، وبطرح المصاريف التشغيلية والتي حققت تراجع بـــ17% فإن الدخل الصافي التشغيلي للبنك خلال هذه الفترة يساوي 1957 مليون د.ج. (27.97 مليون د.ج.)، أما صافي الدخل فقد حقق زيادة كبيرة تقدر بـــ102% وتساوي 1160 مليون د.ج. (16.53 مليون دولار في نفس الفترة).

2-3 وظيفة التسويق داخل بنك البركة الجزائر: ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق تضم ثلاثة مصالح هي مصلحة الموارد والميزانية والاتصال، ثم أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية بعد إعادة هيكلة المصلحة، للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق في البداية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية.
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات البنكية.
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.

أما في عام 2004 تم إعادة تنظيم هياكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق البنكية فأدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير وأصبحت تضم خمس مديريات منها مديرية الدراسات التقنية والهندسة والتطوير، حيث تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير، ويعتمد البنك في توجهه العام لتحقيق الأهداف التسويقية الموكلت إليه على تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبون خاصة الزبائن الأكثر مردودية بالنسبة إليه بالاعتماد على جودة الخدمات المقدمة، ولتحقيق هذا فإنه يعمل على:

- انجاز الدراسات والتقارير والبحوث الموجهة للإستعمال على مستوى البنك.
- متابعة الإبتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.
- تطوير العمل البنكي على مستوى البنك.

- تصميم وإعداد الاستراتيجية التسويقية للبنك.

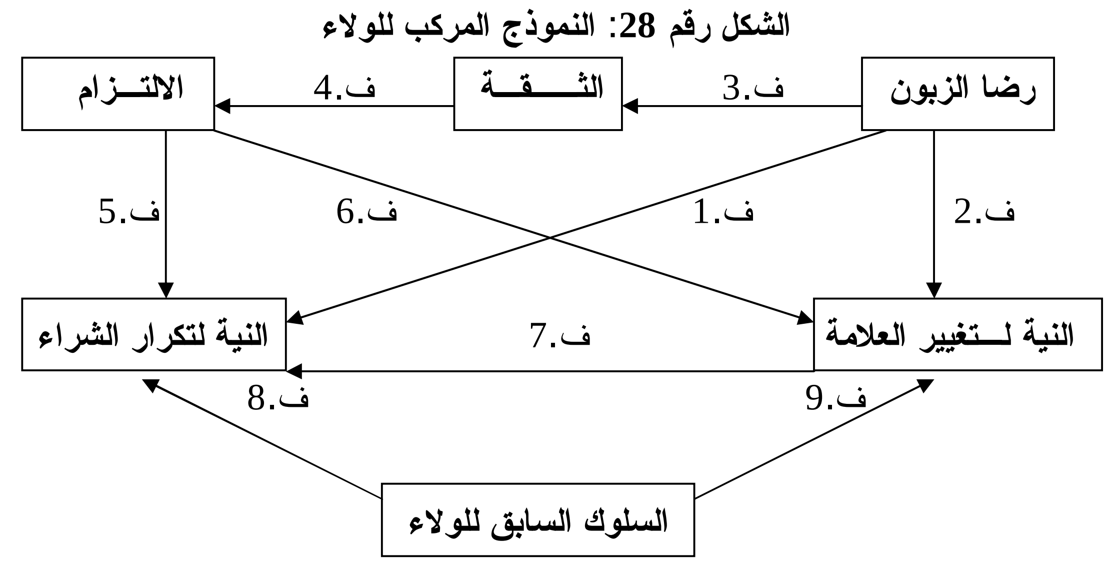
2-4 مكانة وكالة باتنة ضمن نشاط بنك البركة الجزائر: تم افتتاح وكالة باتنة لبنك البركة الجزائر في 2003/01/03 كخطوة من الإدارة العامة لتعزيز مكانتها في القطاع البنكي الجزائري والتي تندرج ضمن خطتها التوسعية عبر التراب الوطن، وتعمل الوكالة على تغطية النشاط البنكي لولاية باتنة خاصة في ما يخص قطاع المؤسسات والمهنيين، أما التمويل الموجه للأفراد فهي تغطي بالإضافة إلى الولاية مقر الوكالة كل من ولاية خنشلة وبسكرة والوادي وأم البواقي، وقد عرف نشاط الوكالة نمو كبير مدعوم خاصة بالنمو في حجم التمويل بصيغة المرابحة لشراء سيارات جديدة فحجم القروض تمثل من 20% إلى 26% من حجم الإجمالي للقروض الممنوحة من طرف البنك (عشرين وكالة في حيز الاستغلال) في هذا المجال بالإضافة إلى عمليات تمويل التجارة الخارجية، فهي تعد من بين الخمس وكالات الأولى على مستوى البنك من حيث رقم الأعمال.

3- دراسة أثر ولاء الزبون على الميزة التنافسية: لم تــعد إشكالية ولاء الزبون للعلامة التجارية من المفاهيم الجديدة في مجال التسويق بسبب حجم الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وتتمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة خاصة في تحليل العلاقة بين هذا السلوك والمكانة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة حالة وكـــالة باتنة لبنك البركة الجزائر، ولتطبيق هذه المفاهيم سيتم الاعتماد على مجموعة من الخطوات المبنية على أسس علمية لنفي أو تأكيد مجموعة من الفرضيات التي وضعت للإجابة عمليـــا عن التساؤل الرئيسي لهذا البحث: هل يمكن لولاء الزبون للعلامة التجارية أن يكون مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة؟

3-1 منهجية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائيا لاستنتاج العلاقة السببية بين متغيرات موضوع الدراسة.

3-1-1 فرضيات الدراسة: لــقد اختلف الباحثون في إيجاد تعريف موحد لمصطلح ولاء الزبون وتحديد العوامل التي تساهم في تكوين هذا السلوك، فإذا كان "كوتلر" يعتمد بصفة مطلقة على زيـــادة مستوى رضا الزبون لزيادة ولاء هذا الأخير تجاه علامة تجارية معينة، فإن الأكيد أنه ليس هناك برهان عملي يثبت هذه العلاقة، أما "مورغان" و"هانت" فيستخدمان مصطلح الثقة والالتزام لشرح هذا السلوك دون تفسير الأثر الرجعي لهذين العنصرين، ولتدارك هذه الفجوات سيعتمد الباحث على الثلاث تصورات تم شرحها من خلال المباحث السابقة وتركيبها في شكل نموذج شامل وهي: نموذج "أوليفر" (الرضـــا/الولاء)، ونموذج "مورغان" و"هانت" (ثقة/التزام/ولاء) ونموذج جودة الخدمة **(Servqual)**

الشكل رقم 28: النموذج المركب للولاء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات "براسيرامان" و"مورغان" و"هانت" و"أوليفر"

لـــ"براسيرامان" و"زايتامل" و"بيري" لقياس أداء الخدمة، ويُعد هذا النموذج مبني بالدرجة الأولى على نظرية التعلم للزبون، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام حيث يفترض القسم الأول أن الزبون هو كائن في طور التعلم يقوم باستباق النتائج المستقبلية عند قيامه بالتعامل مع البنك بالنظر إلى القيمة المنتظرة من الخدمة واستنادا إلى حالة الرضا أو عدم الرضا السابقة يعمل في كل مرة على تعديل نيته الحالية لتكرار أو تغيير العلامة التجارية، ويضم هذا القسم الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: الرضا هو دافع ايجابي لنية تكرار التعامل.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة عكسية بين رضا الزبون والنية لتغيير العلامة التجارية.

أما القسم الثاني لعملية التعلم والتي تُعرف بالتعلم المعرفي فتفترض أنه انطلاقا من الحالة الحالية لمستوى الرضا فإن الزبون يطور أحكامه على قدرة المنتوج أو المؤسسة لتحقيق الإشباع المطلوب (زيادة مستوى الثقة)، وبالتالي التغير في توجهه مع المؤسسة (درجة التزامه) ويتلخص هذا المستوى في الفرضيات التالية:

- الفرضية الثالثة: لرضا الزبون دور محفز للثقة في البنك.
- الفرضية الرابعة: الثقة هي عامل لزيادة التزام الزبون تجاه البنك.
- الفرضية الخامسة: الالتزام يحفز الرغبة على تكرار التعامل.
- الفرضية السادسة: الالتزام هو عامل مثبط للرغبة في تغيير العلامة التجارية.
- الفرضية السابعة: النية لتغيير العلامة التجارية تُضعف النية لتكرار التعامل.

وفي المستوى الثالث والذي يسمى بالتعلم الإدراكي فإن السلوك المسبق يؤثر مباشرة على نـــيَّة الزبون، وهو ما يتفق مع تفسير نظرية التعارض المعرفي أو نظرية تكوين الموقف، وتندرج تحت

هذا المستوى الفرضيات التالية:

- الفرضية الثامنة: إن السلوك المسبق للزبون يؤثر بشكل ايجابي على نيتـــه الحالية لتكرار التعامل.

- الفرضية التاسعة: إن السلوك المسبق للزبون يؤثر بشكل سلبي على نيَّتـــه الحالية لتغيير العلامة.

3-1-2 أدوات جمع البيانات: لجمع البيانات تم استخدام استبيان موجهة لعينة من زبائن بنك البركة الجزائر وكالة باتنة، وقد قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبيان بمساعدة المشرف وبالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة، وتتكون هذه الأداة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تقسم إلى جزئين رئيسيين:

أ -**الجزء الأول**: هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تصنف بدورها ضمن قسمين:

أ-1- القسم الأول: ويشمل مجموعة من المعلومات العامة عن الزبائن وهي على النحو التالي:

- الجنس: ويتكون من مستويين: ذكر أو أنثى.

- العمر: وهو في خمسة مستويات: أقل من 30 سنة، من 30-40 سنة، من 40-50 سنة، من 50 - 60 سنة، وأكثر من 60 سنة، وتفيد هذه المعلومة في تقدير فرص الاستمرار في التعامل.

- المستوى التعليمي: وهو أربعة مستويات: أقل من الثانوي أو بكالوريا أو جامعي أو دراسات عليا، وهي ضرورية حتى يستطيع الطالب قياس أثر صياغة السؤال على الإجابة المحصل عليها (مدى سهولة السؤال للحصول على الإجابة المناسبة وبالتالي القدرة على تعديل المقياس).

- الحالة الاجتماعية: وتشمل عنصرين: أعزب أو متزوج.

- الوظيفة: قطاع حكومي أو قطاع خاص.

أ-2- القسم الثاني: وترتبط هذه المعلومات بدرجة تفضيل الزبون للعلامة التجارية وتتكون من العناصر التالية:

- نوع العلاقة التي تربط الزبون بالبنك ويمكن من خلال هذا العنصر إظهار نشاط الزبون ونوع المنتوج الذي يطلبه.

- مدة التعامل مع البنك حيث تم تقسيم هذه الفترات حسب إمكانيات التمويل المتاحة، وسيتم الاستدلال بهذا العنصر لتوضيح السلوك المسبق الزبون.

- تعامل الزبون مع المنافسين (إظهار إذا كان الزبون يملك ولاء متعدد).

- درجة تفضيل الزبون للبنك مقارنة مع البنوك الأخرى لإظهار المكانة التنافسية للبنك.

ب- أما الجزء الثاني فتم تقسيمه على حسب متغيرات الدراسة:

ب-1- رضا الزبون: كما تم الإشارة إليه في الفصل السابق فإن الرضا هو الفرق بين القيمة المنتظرة والقيمة المدركة وعلى هذا الأساس سيتم توزيع الاستبيان على مرحلتين، المرحلة الأولى لقياس الجودة المنتظرة والثانية لقياس الجودة المدركة للزبون، ولقياس جودة الخدمات البنكية سيتم الاعتماد على

نموذج الجودة/الخدمة لـــ"باراسيرامان" والآخرون، وهو مقياس يحدد أبعاد جودة الخدمات في النقاط التالية:

- **الاستجابة:** وتمثل الإرادة الحسنة لعمال المؤسسة على تأدية العمل المطلوب منهم وبالسرعة المطلوبة، مع الأخذ بالاعتبار قدرة هؤلاء على تسيير الحوار والتعامل مع الزبون (الأسئلة 5، 10، 12).

- **الاعتمادية:** ويقصد بها الاستقرار في جودة الخدمات المقدمة وقدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها تجاه الزبون، هذه الوعود قد تكون في شكل مباشر أو استمرار في تقديم في المستوى من الخدمات (الأسئلة رقم 4، 14)

- **الضمان:** وتتمثل في الكفاءات المبنية على أساس المعرفة وحسن الخلق لعمال المؤسسة ومصداقيتهم وكذلك مدى إدراك الزبون للأمان أثناء تعمله مع المؤسسة (الأسئلة رقم 6، 8، 15، 16)

- **الدليل المادي المحسوس في الخدمة:** وتمثل الرموز المادية للخدمة مثل المظهر والتجهيزات ومظهر العمال وتوفر وسائل وإمكانية الاتصال بالمؤسسة (الأسئلة رقم 1، 2، 3، 7)

- **التعاطف مع الزبائن وتقدير ظروفهم:** وتمثل القدرة على الاستماع ومسايرة الحوار مع الزبون وشخصنة الحلول المقدمة للزبون على أساس فهم ومعرفة حاجات الزبون بدقة (الأسئلة رقم 5، 15، 11، 13).

وقد تم استخدام الاستبيان الأول والثاني لقياس مقدار التغير في:

ب-2-الثقة: أن الثقة تتكون من جزئيتين رئيسيتين هما الكفاءة الوظيفية (القدرة على أداء العمل المطلوب) والتوجه الأخلاقي للمؤسسة أي مدى اهتمام البنك بتحقيق مصالح الزبون (الأسئلة 6، 10، 14، 15، 16)

ب-3- الالتزام: وتجسده الأسئلة رقم 18 و19.

ب-4- النية لتكرار عملية التعامل: الأسئلة رقم 20 و21

ب-5- النية لتغيير المؤسسة: السؤال 22

ب-6- قوة حواجز التغيير: السؤال 23

وقد ارتبطت العبارات بمقياس "ليكرت" (**Likert**) الذي يعبر من خلاله الزبون عن مدى موافقته أو عدم موافقته لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات، حيث تشير الخانة رقم واحد إلى عدم الموافقة المطلقة للعبارة الملائمة ثم تتدرج درجة تقييم الزبون حتى الخانة رقم خمسة التي تعني الموافقة المطلقة عليها، أما الخانة الرقم ثلاثة فتعبر عن حيادية المقياس.

3-1-3 عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من زبائن وكالة باتنة لبنك البركة الجزائر، وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أو رفض الفرضيات المذكورة سابقا، ولهذا الغرض تـــم الاعتماد على عينة

عشوائية بسيطة من الزبائن تتألف من 288 مفردة تم حسابها على أساس القانون التالي للعينات العشوائية البسيطة:

$$N = \frac{Z_{\alpha}^2 \, p\,(1-p)}{e^2}$$

حيث معامل الدلالة (Z_{α}) يساوي 1.96 عند مستوى ثقة 95% وخطأ مسموح بـــه (e) يساوي 5%، أما نسب العينة (p) فتساوي 25% نتيجة عدم المعرفة المسبقة للنسب الحقيقية لمجموعات الزبائن إلى المجموع الكلي والتي صنفت ضمن أربع مجموعات على أساس مدة التعامل مع البنك، وقد تم توزيع على الزبائن 450 استبيان على مرحلتين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، المرحلة الأولى كانت موجه لقياس القيمة المنتظرة ونية الزبون تجاه التعامل مع البنك، أما المرحلة الثانية فكانت تركز على قياس القيمة المدركة ومعرفة التغير في التزام الزبون تجاه البنك، وقد تم استعادة 324 استبيان من بينها 294 استبيان معبأ بشكل كامل أي بنسبة 65% أما البقية فقد تم رفضها لعدم اكتمالها أو لوجود تناقض

3-1-2 صدق المقياس المتبع: بهدف التحقق من صدق المقياس تم عرضه على عدد من المختصين في مجال التسويق ومراجعته بطريقة علمية من خلال اختباره على عينة محدودة من زبائن البنك وتعديله فيما بعد (الملحق 1)، وقد تأكدت فاعلية المقياس في قياس الأبعاد المتعلقة بالدراسة حيث بلغت قيمة معامل "كـــرونباخ ألفا" (**Cronobach Alpha**)[1] نسبة 91.24% بالنسبة للاستبيان الأول ونسبة 84.15% بالنسبة للثاني ما يعني أن الإجابات متجانسة، فـــهذا المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا تـــم تكراره في نفس الظروف المشابهة، وللتـــأكد أكثر من صحة التوزيع تم القيام بـــاختبار "كاي" مربع (**Khi deux**)[2] الذي يقوم بالاختبار التوزيع التكراري لبيانات عينة الدراسة مع البيانات النظرية المرتبطة بمجتمع العينة الذي صيغت على أساسه فرضية العدم والتي تفترض وجود اختلاف بين التكرارات الملاحظة (O_i) والتكرارات النظرية (E_i) وأن التشابه بين القيمتين هو نتيجة الصدفة:

$$H_0 : O_i \neq E_i$$

أما الفرضية البديلة فتفترض عدم وجود اختلاف بين هذه القيم وأن ليس لهذا الاختلاف دلالة معنوية:

$$H_1 : O_i = E_i$$

ويستخدم لحساب القيم النظرية معادلة التوزيع الطبيعي عند كل قيمة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المقابل لكل عبارة، قد أعط اختبار "ألفا" النتائج الموضحة في الجدول رقم 9، وعلى أساس

---

1. $\alpha = N\ (N-1)\ \left[1 - \sum \sigma^2_{yi} / \sigma^2_{x}\right]$

2. $\chi^2 = \Sigma(Q_i - E_i)^2 / E_i$

الجدول رقم 9: اختبار "كـــاي" مربع لتوزيع الإجابات المحصل عليها

العبارة	الاستبيان الأول		الاستبيان الثاني		التوزيع
	"كاي" مربع	درجة الحرية	"كاي" مربع	درجة الحرية	
1	98	1	369,694	3	طبيعي
2	189	2	118,944	3	طبيعي
3	72	1	240,368	4	طبيعي
4	81	1	425,944	3	طبيعي
5	98	1	488,250	3	طبيعي
6	279	2	267,194	3	طبيعي
7	11	1	414,944	3	طبيعي
8	24	1	520,944	3	طبيعي
9	81	2	158,396	2	طبيعي
10	72	1	212,771	2	طبيعي
11	128	1	412,694	3	طبيعي
12	100	3	418,194	3	طبيعي
13	72	1	392,556	4	طبيعي
14	84	3	412,694	3	طبيعي
15	27	2	402,750	3	طبيعي
16	147	2	524,431	4	طبيعي
17	27	2	525,993	4	طبيعي
18	279	2	422,556	4	طبيعي
19	132	3	260,438	2	طبيعي
20	93	2	56,396	2	طبيعي
21	64	3	143,194	3	طبيعي
22	112	3	208,181	4	طبيعي
23	129	2	228.804	3	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

هذه النتائج سيتم تقريب توزيع التكرارات إلى التوزيع الطبيعي أو ما يُعرف بتوزيع "غوس" (Gauss) كون قيمة "كاي" مربع المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي تُرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

3-2- المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل: لتحليل البيانات المحصل عليها من الزبائن سيتم تبويب الاجابات بإعطاء علامة تتراوح بين 1-5 حسب درجة موافقة الزبون على كل عبارة من المقياس حيث عبارة "لا أوافق بشدة" تناسب الرقم واحد أما العبارة "أوافق بشدة" فتناسب الرقم خمسة، تم استخدام برنامج "أس بي أس أس" **(SPSS)** لتسهيل عملية الحساب، وهو برنامج يسمح بحساب

المعاملات الإحصائية التي تحتاجها الدراسة:

3-2-1 تحليل إجابات العينة: كما تم الإشارة إليه مسبقا فإن العينة التي تم توزيع عليها الاستبيان تتكون من 288 مفردة، ولتحديد خصائص زبائن بنك البركة الجزائر وكالة باتنة تـم تقسيمها حسب المتغيرات المستقلة التي جاءت في القسم الأول من الجزء الأول للاستبيان، والجدول رقم 10 يوضح

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية.

الجنـــــس			العمــــــر			الحـــالة الاجتماعـــية		
الفئة	**التكرار**	**النسبة**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة**	**الفئة**	**التكرار**	**النسبة**
ذكر	260	%90	**أقل من 30 سنة**	59	%20	**أعزب**	69	%24
أنثى	28	10%	**30-40**	209	%72	**متزوج**	219	%76
			41-50	16	%6			
			51-60	4	%2			
			أكبر من 61	-				
المجموع	288	%100	**المجموع**	288	%100	**المجموع**	288	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توزيع العينة حسب الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، وبالتدقيق في الجدول يلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من الذكور المتزوجين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ومعظم هؤلاء الزبائن تربطهم بالبنك وبالدرجة الأولى علاقة بيع بالمرابحة قصد تمويل شراء سيارات جديدة وبدرجة أقل

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة ونوع العلاقة مع البنك

	مشاريع اقتصادية		**شراء سيارات جديدة**		**شراء أو بناء منزل**		**أخرى (تسيير الحسابات)**		**المجموع**	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
قطاع حكومي	-	-	189	%65	-	-	12	%4	201	%70
قطاع خاص	11	3	42	%14	-	-	34	%12	87	%30
المجموع	11	%3	231	%79	0	%0	46	%16	288	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تسيير حساباتهم البنكية وهذا ما يتضح من الجدول رقم 11، فالقطاع السوقي الرئيسي للبنك إذا يتمثل

في هذه الفئة من الزبائن، أمـــا تقييم الزبائن لعبارات الاستبيان فيوضحها الجدولين رقم 12 و13،

الجدول رقم 12: درجة تقييم عبارات الاستبيان في المرحلة الأولى

	العـــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يجب على البنك أن يمتلك تجهيزات تقنية حديثة	4,2083	0,4149
2	يجب أن يكون التصميم العام للبنك يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة	3,1250	0,5367
3	يجب أن يهتم عمال البنك بمظهرهم الخارجي بشكل جيد	4,2500	0,4423
4	يجب أن تعمل إدارة البنك على الوفاء بوعودها للزبون.	4,4167	0,5036
5	يجب أن يتقن عمال البنك فن التحاور مع الزبون	4,7917	0,4149
6	يجب أن يمتلك عمال البنك المعرفة الكافية لأداء العمل المطلوب	4,7500	0,5316
7	يجب تسهيل عملية الاتصال بالبنك حتى يستطيع الزبون الحصول على أجوبة لاستفساراته	4,5000	0,5108
8	يجب أن يتميز عمال البنك بحسن الخـــلق	4,5417	0,5090
9	يجب أن تكون علاقتي مع عمال البنك جد ودية	4,3750	0,6469
10	يجب أن يكون عمال البنك مستعدين دائما لخدمة الزبون بالسرعة المطلوبة	4,2500	0,4423
11	عندما يواجه الزبون مشكلة معينة يجب على إدارة البنك أن تتفهم الموقف وتحاول إيجاد الحل المناسب	4,1667	0,3807
12	يجب أن يكون لعمال البنك دائما الإرادة الحسنة لمساعدة الزبون	3,5583	0,8330
13	يجب على عمال البنك العمل على فهم حاجات الزبون بدقة	4.0125	0.7841
14	من الضروري أن تحافظ المؤسسة على نفس المستوى المتميز من الخدمة للزبون	4,2500	0,4423
15	يجب أن يضع البنك تحقيق مصالح الزبون ضمن أولوياته الرئيسية	3,8750	1,2270
16	يجب على الزبون أن يشعر بالأمان لتعامله مع البنك	4,0417	1,1602
17	أظن أن هذا البنك يستحق الثقة	4,0833	0,5836
18	أتمنى أن تدوم هذه العلاقة مع البنك لفترة أطول	3,8750	0,7409
19	إن هناك احتمال 99% أن أجدد تعاملي مع البنك	4,0250	0,7484
20	سأحاول أن أحافظ على علاقتي مع هذا البنك بكل الطرق الممكنة	3,5833	0,8297
21	إنني أفضل الاعتماد على هذا البنك كـــممول رئيسي لاحتياجاتي	3,8333	0,6370

22	إن نيَتي الحقيقية هي البحث عن مؤسسة مالية أخرى يكون فيها محيط التمويل أحسن	3,0000	1,0215
23	يمكن أن أغير هذا البنك إذا وجدت بديل يقدم نفس الخدمة	4,1054	0,8847

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

في الاستبيان الأول يظهر أن الزبون غير متطلب أو غير مهتم كثيرا بأهمية التصميم العام لهيكل البنك فهو لا يتوقع أن تؤثر على نوعية الخدمة الكلية، كما يبدو أن نـــية الزبون تجاه مستقبل علاقته مع البنك غير واضحة المعالم فهي تتراوح عند مستوى الحيادية وهو ما يفسره السلوك الانتهازي للزبون في بداية علاقته بمؤسسة اقتصادية وهذا منطقي لكون هذا الزبون لـــم يتعامل بعد مع هذه المؤسسة أو أن فترة تعامله معها قصير وبالتالي لا يدرك حجم المنافع الناجمة عن كونه زبون للمؤسسة.

الجدول رقم 13: درجة تقييم عبارات الاستبيان في المرحلة الثانية

	العـــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إن لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة	4,5758	0,7918
2	إن التصميم العام لهياكل البنك يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة	2,2121	0,8572
3	إن عمال البنك يهتمون بشكل جيد بمظهرهم الخارجي	4,3939	0,8269
4	إن إدارة البنك تـــعمل دائما على الوفاء بوعودها اتجاه الزبون.	4,6667	0,6922
5	إن عمال البنك يجيدون التحاور مع الزبون	3,6667	0,7773
6	إن عمال البنك يملكون المعرفة الكافية لأداء العمل المطلوب	4,6364	0,6030
7	إنه من السهل الاتصال بالبنك للحصول على أجوبة حول استفساراتي	4,6061	0,7882
8	إن عمال البنك يتميزون بحسن الخـــلق	4,8182	0,6351
9	إن علاقتي مع عمال البنك جد ودية	4,8485	0,5658
10	إن عمال البنك مستعدين دائما لخدمة الزبون بالسرعة المطلوبة	3,3636	1,0845
11	عندما يواجه الزبون مشكلة معينة فإن إدارة البنك تتفهم الموقف وتحاول إيجاد الحل المناسب	4,5152	0,9395
12	إن عمال البنك يرغبون دائما في مساعدة الزبون	3,6364	0,7424
13	إن عمال البنك لا يحاولون فهم حاجات الزبون بدقة	4,1515	0,7953
14	إن الزبون يحصل دائما على نفس المستوى المتميز من الخدمات	4,5152	0,9395
15	إن البنك يضع تحقيق مصالح الزبون ضمن أولوياته	4,6667	0,6922
16	أشعر دائما بالأمان أثناء تعاملي مع البنك	4,8182	0,7687
17	أظن أن هذا البنك يستحق الثقة	4,8182	0,8823
18	إن هناك احتمال 99% أن أجدد تعاملي مع البنك	4,7576	0,7918

19	سأحاول أن أحافظ على علاقتي مع هذا البنك بكل الطرق الممكنة	4,9697	0,4667
20	أتمنى أن تدوم هذه العلاقة مع البنك لفترة أطول	4,3636	0,7424
21	إنني أفضل الاعتماد على هذا البنك كــممول رئيسي لاحتياجاتي	4,2727	0,9108
22	إن نيتي الحقيقية هي البحث عن مؤسسة مالية أخرى يكون فيها محيط التمويل أحسن	1,9697	1,2371
23	يمكن أن أغير المؤسسة الحالية إذا وجدت بديل يقدم نفس الخدمة	2,1541	0,8812

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كما جاءت معظم الإجابات عن الأسئلة خاصة في الاستبيان الثاني متقاربة فيما بينها ما يعني أن معظم آراء زبائن تميل نحو التمركز حول المتوسط الحسابي في تقييم الخدمات التي تقدمها وكالة باتنة لبنك البركة الجزائر، وما يستدل به في ذلك هو أن الانحراف المعياري لمعظم الإجابات كان أقل من الواحد، أمـــا الانحراف المعياري للعبارة رقم 22 أو حتى رقم 21 اللتان تعبران عن نـــية الزبون تجاه التعامل مع البنك في المستقبل فقد كان كبير وهـــو يعكس التشتت في آراء الزبائن حول النية لتجديد التعامل مع البنك، والتفسير الأولى لهذا الاختلاف يعود لوجود عامل آخر يؤثر على درجة تقـــييم هؤلاء الزبائن.

ومن جانب آخر فإن من أهم الملاحظات التي يمكن استخلاصها عند التدقيق في الاستبيانين هو التغير في المتوسط الحسابي لنـــية تكرار التعامل مع البنك بين الفترة الأولى والثانية في حين عرفت النـــية للبحث عن مؤسسة منافسة كبديل انخفاض بشكل عام، وقد جاءت هذه التغيرات متزامنة مع الزيادة في مستوى الثقة في البنك ودرجة الالتزام تجاه المؤسسة، وكل هذه الملاحظات تدفع إلى البحث في إمكانية وجود علاقة سببية بين متغيرات الدراسة.

3-2-2 اختبار فرضيات الدراسة: كما تم التطرق إليه سابقا فإن التغير في النيـــة لتكرار التعامل مع البنك كـــممول لنشاطات الزبون تزامنت مـــع التغير في المتوسطات الحسابية لمستويات الثقة والالتزام تجاه المؤسسة، غير أنه لا يمكن الحكم على تأثير كل عامل في الآخر من خلال الملاحظة فقط لأن هذه الظاهرة قد تكون نتيجة الصدفة ولا يمكن تعميمها، وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة تـــم تحليل مدى وجود ارتباط حقيقي بين هذه المتغيرات:

3-2-2-1 تقدير متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الدراسة تحليل التأثير المتبادل بيـــن رضا الزبون والثقة في العلامة والالتزام تجاه المؤسسة والنية لتكرار أو تغيير التعامل مع العلامة التجارية، وحسب نموذج الجودة /الخدمة فإن الأبعاد الأساسية للقيمة لدى الخدمة تتحدد في خمسة أشكال هي: الملموسية والاستجابة والاعتمادية والضمان والتعاطف مع الزبون، وعلى أساس هذه المعايير يتحدد مدى توافق

القيمة المنتظرة مع القيمة المدركة، وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية دون ترجيح خاصية عن أخرى لقياس مستوى العام للرضا الكلي ، والجـــدول رقم 14 يوضح النتائج التي تم الحصول عليها،

الجدول رقم 14: تقييم أداء الخدمة وفق أبعاد نموذج الجودة/ الخدمة

أبعاد الخدمة	القيمة المدركة	القيمة المنتظرة	الفـــــرق	مستوى الرضـــا
الاستجابـــــة	10.6772	12.5	1.8228 -	غير راضي
الاعتمادية	9.1819	8.2917	0.8902	راضي
الضمان	18.9395	17.4167	1.5228	راضي
الملموســـية	15.8182	16.0833	0.2651 -	غير راضي
التـــعاطف	17.0001	17.2501	0.25 -	غير راضي
المجموع	71.6169	71.5418	0.0751	راضي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وكما يُلاحظ فإن الزبون بصفة عامة راضي ولكن ليس بشكل كبير عن الخدمة المقدمة له متأثر ببعض النقاط السلبية التي تُؤخذ على البنك خاصة خاصية الاستجابة التي تعكس المحيط الذي يتم فيه التعامل، فقد أثر التقييم السلبي لهذه النقطة بطريقة سلبية على عملية التقييم الكلي للخدمة المقدمة، فالزبون أثناء تعامله مع البنك لا يستطيع أن يشعر برغبة حقيقية لدى العمال لمساعدته سواء لاتخاذ القرار المناسب أو لإتمام المعاملة، كما يجد أن الطريقة المستعملة في محاورته غير ملائمة، ورغم أن الزبون لـــم يكن متطلب فيما يتعلق بالدليل المادي للخدمة إلا أن المؤسسة لم تستطع تقديم الحد الأدنى الذي يرغب فيه، ونفس الشيء بالنسبة لاحساسه بمدى تعاطف المؤسسة معه، أما مركز القوة فيتمثل في قدرة البنك على خلق شعور لـــدى الزبون بالاطمئنان والأمان أثناء تعامله معه وهي نقطة تحسب للبنك.

أما عامل الثقة فحسب نموذج "هانت" و"مورغان" فإنه يتكون من عنصرين هما الكفاءة الوظيفية والارادة الحسنة للمؤسسة للاهتمام بمصالح الزبون، ولا يستطيع الزبون أن يثق في المؤسسة دون تحقيق هذين العاملين معًا، ويُلاحظ من خلال الاستبيان الموزع على الزبائن أن متوسط مستوى ثقة

الجدول رقم 15: مستوى الثقة في البنك

العبارة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	
	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية
الكفاءة الوظيفية	4.45	4.00	0.4869	0.8437
المعيار الأخلاقي	4.00	4.6667	0.9902	0.8001

المصدر: من اعداد الطالب

الزبون في المؤسسة يساوي 4.33 على سلم يتكون من خمس درجات بعدما كانت تساوي 4.22 في المرحلة الأولى.

وقد شهــد التزام الزبون تجاه التعامل مع البنك نفس المنحى لمستوى الثقة، فهو الآخر عرف ارتفاع محسوس بين الفترة الأولى والثانية، فبعدما كان المتوسط الحسابي لالتزام الزبون يساوي 3.95 وبإنحراف معياري 0.7446 ارتفع المتوسط الحسابي إلى 4.8636 وهي قيمة تقارب الحد الأعلى في حين تقلص الانحراف المعياري إلى 0.5946 ما يدل على تقارب الآراء حول مستقبل التعامل مع البنك.

3-2-2-2 تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة: بعد تقدير متغيرات الدراسة تم في هذه المرحلة دراسة مدى تأثير التغير في احدى المعاملات على الأخرى، ويُعتبر "كاي" مربع من بين الادوات الاحصائية الأكثر شيوعاً والتي تستخدم في دراسة معنوية الفروق بين المتغيرات الكيفية، وحتى يمكن استخدام هذا المؤشر سيتم الاعتماد على مجموعة من فرضيات العدم والفرضيات البديلة:

فرضية العدم الاولى: لا توجد علاقة بين التغير في مستوى الرضا والنية لتكرار التعامل.

$$H_{01} : O_{i1} = E_{i1}$$

الفرضية البديلة الاولى: التغير في النية لتكرار التعامل مع البنك مرتبط بحجم التغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لنية تكرار التعامل لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{11} : O_{i1} \neq E_{i1}$$

فرضية العدم الثانية: لا توجد علاقة بين التغير في مستوى الرضا والنية لتغيير العلامة التجارية.

$$H_{02} : O_{i2} = E_{i2}$$

الفرضية البديلة الثانية: مقدار التغير في النية للبحث عن البديل مرتبط بالتغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لنية البحث عن البديل لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{12} : O_{i2} \neq E_{i2}$$

فرضية العدم الثالثة: لا توجد علاقة بين التغير في مستوى الرضا ومستوى الثقة في البنك.

$$H_{03} : O_{i3} = E_{i3}$$

الفرضية البديلة الثالثة: التغير في مستوى الثقة في البنك مرتبط بالتغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لمستوى الثقة لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{13} : O_{i3} \neq E_{i3}$$

فرضية العدم الرابعة: لا توجد علاقة بين التغير في مستوى الثقة ودرجة التزام الزبون تجاه البنك.

$$H_{04} : O_{i4} = E_{i4}$$

الفرضية البديلة الرابعة: التغير في درجة الالتزام تجاه البنك مرتبط بالتغير في مستوى الثقة، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لدرجة الالتزام لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{14} : O_{i4} \neq E_{i4}$$

فرضية العدم الخامسة: لا توجد علاقة بين التغير في النية لتكرار التعامل ودرجة التزام الزبون.

$$H_{05} : O_{i5} = E_{i5}$$

الفرضية البديلة الخامسة: التغير في نية تكرار التعامل مع البنك مرتبط بالتغير في درجة التزام الزبون، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لنية تكرار التعامل لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{15} : O_{i5} \neq E_{i5}$$

فرضية العدم السادسة: لا توجد علاقة بين النية لتغيير العلامة التجارية ودرجة التزام الزبون.

$$H_{06} : O_{i\,6} = E_{i6}$$

الفرضية البديلة السادسة: التغير في نية البحث عن بديل لخدمات المؤسسة الحالية مرتبط بالتغير في درجة التزام الزبون، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لنية التغيير لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{16} : O_{i6} \neq E_{i6}$$

فرضية العدم السابعة: لا توجد علاقة بين التغير في نية التغيير ونية تكرار التعامل مع البنك.

$$H_{07} : O_{i7} = E_{i7}$$

الفرضية البديلة السابعة: التغير في نية التغيير مرتبط بالتغير في النية لتكرار التعامل مع البنك، مما يعني أنه يوجد على الأقل متوسط حسابي واحد لنية التغيير لا يساوي المتوسطات الحسابية الأخرى.

$$H_{17} : O_{i7} \neq E_{i7}$$

والجدول رقم 16 يبين نتائج اختبار "كاي" مربع، وعند مقارنة هذه القيم بالقيم الجدولية عند درجة

الجدول رقم 16: معامل "كاي" مربع بين متغيرات الدراسة

	الرضا	الثقة	الالتزام	النية لتكرار التعامل	النية للتغيير
الرضا	-	-	-	-	-
الثقة	**772,98** Ddl= 44	-	-	-	-
الالتزام	-	**609.97** Ddl=24	-	-	-
النية لتكرار التعامل	**928,86** Ddl=44	-	**342,19** Ddl=24	-	**280,94** Ddl=16
النية للتغيير	**827,43** Ddl=44	-	**331,15** Ddl=24	**280,94** Ddl=16	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الحرية المناسبة لكل علاقة ومستوى معنوية 5% يتم الحصول على النتائج التالية:

- إن القيمة المحسوبة للعلاقة الاولى أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية أربعة وأربعون ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة:

التغير في النية لتكرار التعامل مع البنك مرتبط بحجم التغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة.

- إن القيمة المحسوبة للعلاقة الثانية أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساويأربعة وأربعون ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة:

مقدار التغير في النية للبحث عن البديل مرتبط بالتغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة.

- إن القيمة المحسوبة للعلاقة الثالثة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي أربعة وأربعون ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

التغير في مستوى الثقة في البنك مرتبط بالتغير في مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة.

- إن القيمة المحسوبة لمعامل "كاي" مربع للعلاقة الرابعة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي أربعة وعشرون معنوية تساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

التغير في درجة الالتزام تجاه البنك مرتبط بالتغير في مستوى الثقة.

- إن القيمة المحسوبة للعلاقة الخامسة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي أربعة وعشرون ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

التغير في نية تكرار التعامل مع البنك مرتبط بالتغير في درجة التزام الزبون.

- إن القيمة المحسوبة لمعامل "كاي" مربع للعلاقة السادسة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي أربعة وعشرون ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

التغير في نية البحث عن بديل لخدمات المؤسسة الحالية مرتبط بالتغير في درجة التزام الزبون.

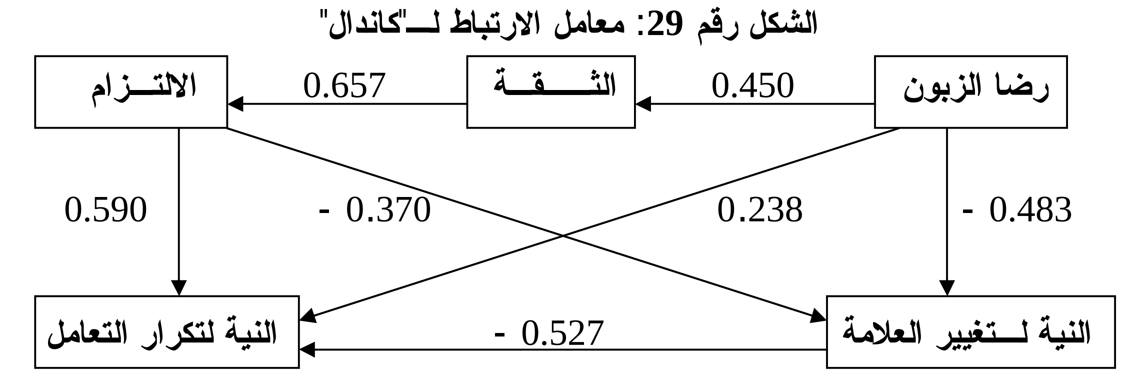
- إن القيمة المحسوبة لمعامل "كاي" مربع للعلاقة السابعة أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي ستة عشر ومستوى معنوية يساوي 5% وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

التغير في نية البحث عن بديل للعلامة التجارية مرتبط بمقدار التغير في النية لتكرار التعامل مع البنك.

رغم أن معامل "كاي" مربع يعتبر أداة جيدة لإظهار مدى صدق وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أنه لا يوضح اتجاه هذه العلاقة، ولتجاوز هذه العقبة تم استخدام معامل الارتباط "b" لـــ"كاندال" الذي تظهر نتائجه في الشكل رقم 29، وكما يبدو من الشكل فإن معامل الارتباط يظهر النقاط التالية:

- وجود علاقة طردية بين متغير الرضا والثقة.
- وجود علاقة طردية بين الثقة والالتزام.
- وجود علاقة طردية بين الالتزام والنية لتكرار التعامل.
- وجود علاقة عكسية بين رضا الزبون والنية لتغيير العلامة التجارية.
- وجود علاقة عكسية بين الالتزام والنية لتغيير العلامة التجارية.
- وجود علاقة عكسية النية لتكرار التعامل والنية لتغيير العلامة التجارية.

الشكل رقم 29: معامل الارتباط لـــ"كاندال"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

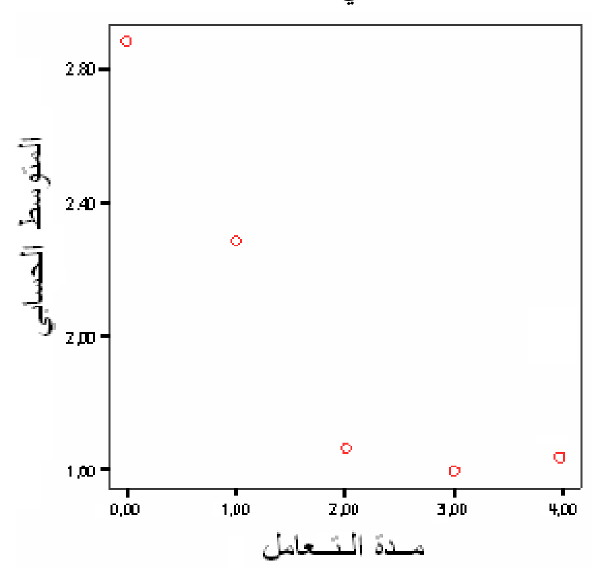
وبالتالي وبالجمع بين نتائج الاختبارات السابقة تتأكد صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: الرضا هو دافع ايجابي لنية تكرار التعامل.
- الفرضية الثانية: هناك علاقة عكسية بين رضا الزبون والنية لتغيير العلامة التجارية.
- الفرضية الثالثة: لرضا الزبون دور محفز للثقة في البنك.
- الفرضية الرابعة: الثقة هي عامل لزيادة التزام الزبون تجاه البنك.
- الفرضية الخامسة: الالتزام يحفز الرغبة على تكرار التعامل.
- الفرضية السادسة: الالتزام هو عامل مثبط للرغبة في تغيير العلامة التجارية.
- الفرضية السابعة: النية لتغيير العلامة التجارية تُضعف النية لتكرار التعامل.

وما يلاحظ كذلك أن معامل الارتباط بين هذه المتغيرات بشكل عام مرتفع، ما يعني أن احتمال حدوث متغير نتيجة المتغير الآخر مرتفع، فمثلا عندما تكون درجة الالتزام كبيرة فاحتمال أن يكرر الزبون تعامله مع نفس المؤسسة هو 59%، ونفس الشيء بالنسبة للعلاقة بين متغيرات الدراسة الأخرى حسب معامل الارتباط الذي يظهر في الشكل رقم 27، فالسلوك إذا هو علاقة متتالية بين الرضا والثقة

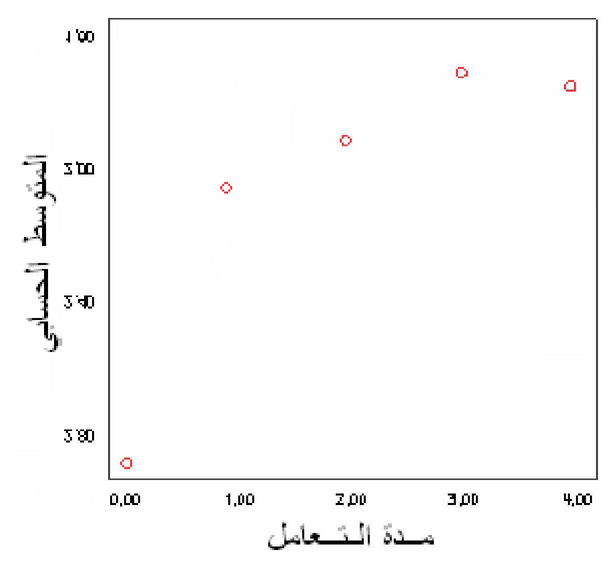
والالتزام ثم قرار تكرار التعامل أو عدمه، ما يعني أن سلوك الزبون هو عبارة عن نظام يقوم بالتعديل التلقائي لمتغيراته الداخلية حسب عملية تقديره للنتائج الناجمة عن هذا السلوك وبالاعتماد في هذه العملية على الخبرة في هذا المجال، ويقصد بالخبرة السلوك السابق المشابه لهذا السلوك، وبالرجوع إلى أجوبة الزبائن في الاستبيان فيلاحظ أنها تميل إلى التشتت ما يعني أن هناك فارق كبـــير بين تقييم هؤلاء الزبائن، ويعود تفسير هذا الاختلاف إلى وجود عامل آخر يختلف عن المتغيرات السابقة يؤثر في النتيجة النهائية لقرار الزبون، فلو تم عـــزل إجابات الزبائن عن بعضها حسب فترة تعاملهم مع البنك فيلاحظ أن تمركز هذه الاجابات مختلف، وللتأكـــد من مصدقية هذه الملاحظة تم حساب معامل

الشكل رقم 30: المتوسط الحسابي لنية تغيير المؤسسة حسب مدة التعامل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 31: المتوسط الحسابي لنية تكرار التعامل المؤسسة حسب مدة التعامل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

"كاي" مربع الذي يعبر عن مصداقية الفروق في العلاقة بين نيـــة الزبون تكرار التعامل أو نـــيته لتغيير العلامة التجارية بفترة تعامله مع المؤسسة وباستخدام الفرضيات التالية:

- فرضية العدم الثامنة: لا توجد علاقة بين السلوك فترة تعامل الزبون مع المؤسسة بنيتـــه لتكرار التعامل معه والفروق بين التكرارات الملاحظة والنظرية هي نتيجة الصدفة.

$$H_{08} : O_{i8} = E_{i8}$$

- الفرضية البديلة الثامنة: ترتبط نية تكرار التعامل مع المؤسسة بفترة تعامل الزبون مع المؤسسة فالفروق بين التكرارات الملاحظة والنظرية عندها دلالة احصائية.

$$H_{18} : O_{i8} \neq E_{i8}$$

- فرضية العدم التاسعة: لا توجد علاقة بين السلوك فترة تعامل الزبون مع المؤسسة بنيتـــه لتكرار التعامل معه والفروق بين التكرارات الملاحظة والنظرية هي نتيجة الصدفة.

$$H_{09} : O_{i9} = E_{i9}$$

- الفرضية البديلة التاسعة: ترتبط نية تكرار التعامل مع المؤسسة بفترة تعامل الزبون مع المؤسسة فالفروق بين التكرارات الملاحظة والنظرية عندها دلالة احصائية.

$$H_{19} : O_{i9} \neq E_{i9}$$

وقد كانت القيمة المحسوبة لــ"كاي" مربع للفرضية الثامنة **(Khi^2 =257.61)** أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية تساوي ثمانية ومستوى معنوية 5%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

ترتبط نية تكرار التعامل مع المؤسسة بفترة تعامل الزبون مع المؤسسة.

ونفس الحالة بالنسبة للفرضية التاسعة حيث القيمة المحسوبة لــ"كاي" مربع **(Khi^2 =242.10)** أكبر من القيمة الجدولية عند نفس مستوى المعنوية ودرجة حرية تساوي ثمانية، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة:

ترتبط نية تكرار التعامل مع المؤسسة بفترة تعامل الزبون مع المؤسسة.

أما معامل الارتباط لــ"كاندال" بين هذه المتغيرات فتظهر في الشكل رقم 32، وبالتالي تتأكـــد

الشكل رقم32: معامل الارتباط لــ"كاندال" بين السلوك السابق ونية الزبون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الثامنة: إن السلوك المسبق للزبون يؤثر بشكل ايجابي على نيتــه الحالية لتكرار التعامل.
- الفرضية التاسعة: إن السلوك المسبق للزبون يؤثر بشكل سلبي على نيَّتــه الحالية لتغيير العلامة.

3-2-3 نــتائج الدراسة: لقد أوضحت نتائج هذه الدراسة صحة نموذج التعلم وكيف يصبح التكون المعرفي لدى الزبون عامل للتأثير على نــيته لتكرار التعامل مع علامة تجارية معينة، فالقسم الأول يجسد النموذج المعاملاتي للدراسة حيث الزبون يتخذ قراراته بالاعتماد على تقديره للقيمة التي يمكن أن يتحصل عليها جراء هذا السلوك، ثم يصبح مستوى الرضا المحقق هو الحد الأدنى الذي يُطالب بــه الزبون في عملية الشراء الموالية، فالرضا هو المحرك لعملية الشراء والذي على أساسه يتم تعديل القيمة المنتظرة في كل مرة، غير أنه لا يمكن الاعتماد على الرضا لوحده كأداة للمحافظة على الزبون ويلاحظ ذلك من خلال ضعف الارتباط بين رضا الزبون والنية لتكرار التعامل مع المؤسسة وهو ما يدفع بالتساؤل حول حقيقة التأثير المباشر للرضا على السلوك! فحتى لو استطاعت المؤسسة تحقيق نفس المستوى السابق من الرضا فإن التأثير الرجعي لــه سيتناقص مع كل عملية شراء جديدة ففي الحالة السابقة فإن تأثير الرضا في نية الشراء في المرحلة الموالية سينخفض إلى 0.056 تحت تأثير الشعور بالملل وفقدان الاثارة في التعامل الذي يظهر في نموذج التكيف، ولهذا يجب على المؤسسة دائما العمل على الزيادة في مستويات الرضا بشكل مستمر، فكثيرا ما يكون الزبون راضي عن استهلاكه لمنتوجات مؤسسة معينة غير أنــه لا يجدد هذا التعامل، وتفسير ذلك هو أن الزبون إما أنه غير راضي تماما عن المحيط الذي تتبادل فيه القيمة أو أن لــه سلوك إنتهازي يدفعــه دائما للبحث عن تعظيم القيمة دون اعتبار الخطر المدرك لــهذا السلوك حتى يحقق مستوى أعلى للرضا وهو ما يمــيز عادة الزبائن في المراحل الاولى لتعاملهم مع علامة تجارية معينة، من جهة أخرى تتأكد فرضية "أوليفر" في كون حالة عدم الرضا للزبون هي مثبط حقيقي لتكرار الشراء.

أما نموذج العلاقات فيتحدد من خلال العلاقة التي تربط الثقة والالتزام بنيَّــة الزبون لتكرار عملية الشراء وبالعلاقة التي تجمع كل من السلوك السابق للزبون بالسلوك الحالي، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات قوية بين هذه المتغيرات ما يؤكد مرة أخرى أن للتراكم المعرفي نتيجة التعامل المسبق مع علامة تجارية معينة دور ايجابي للمحافظة على العلاقة مع الزبون، ففي هذه المرحلة ونتيجة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات متزايدة من الرضا تتكون لــدى الزبون شعور بالثقة في المؤسسة وبالقيمة التي تقدمها، فالثقة إذا هي تراكم للتقييم الايجابي لمنتوجات المؤسسة من خلال عملية المقارنة بين القيم المدركة والقيم المنتظرة التي يوضحها نموذج الفجوات فتزداد معــه درجة التزام الزبون تجاه هذه المؤسسة ومن ثم يتحدد قرار الشراء.

وكما يدل النموذج فإن هذا التراكم المعرفي لدى الزبون يصبح بمثابة حاجز لتــغيير العلامة التجارية حيث يكون الخطر المدرك للمنتوجات البديلة مرتفع مقارنة بالمنتوجات الحالية وهو ما يتضح من خلال الارتباط السلبي القوي بين النية لتكرار التعامل مع السلوك السابق للزبون، فبفعل طول فترة التعامل بين الطرفين تصبح المؤسسة قادرة أكثر على فهم توقعات الزبون فيكون باستطاعتها تقليص حجم الفارق بين هذه القيم المنتظرة والمدركة، ومن جهة الزبون فهو يصبح قادر وبدقة على تحديد القيمة المنتظرة بفعل التعديل المستمر لها بعد ادراك القيمة الحقيقية المتحصل عليها، فتنخفض درجة عدم اليقين والخطر المدرك الناجم عن فجوات الأداء.

خلاصة واستنتاجات

لقد عــمدت هذه المذكرة إلى البحث في العلاقة الكامنة بين الميزة التنافسية للمؤسسة والنشاط التسويقي وبصفة خاصة هذا الدور على المستوى الاستراتيجي في ظل التركيز على هذه الوظيفية فقط على المستوى التشغيلي، ولدراسة هذه العلاقة كان من الضروري اللجوء إلى استعمال ولاء الزبون كمتغير وسيط، وقد خَلصت الــدراسة إلى وجود ارتباطات متعدية فيما بين هذه المتغيرات، فيُظهر الجانب النظري للمذكرة مدى التشابــه في المفاهيم بين الميزة التنافسية للمؤسسة والولاء للعلامة التجارية ودور هذا العامل في زيادة القدرة على تحسين المكانة التنافسية وتعميق السبق ضــد المنافسين؛ وقد صممت المذكرة بحيث يكون هناك تسلسل منطقي في الأفكار على أساس المنهج الاستنباطي الاستقرائي للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراســة، فالفصل الأول خُصص للبحث في ماهية الميزة التنافسية والمقاربات التي تناولــها وكيف تنظر كل واحدة منها لمصادرها، ثــم تم التعرض للولاء وتأثير النشاط التسويقي عليه في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فكان بمثابة اختبار لمصداقية العلاقة التي تم الحصول عليها في الجانب النظري.

ولقد خلصت الدراســة ككل بجانبيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج التي يمكن ايجازهــا في النقاط التالية:

1- إن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لــدى الزبون.

2- الميزة التنافسية الاستراتيجية ترتبط بالدرجة الأولى بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لهــا.

3- دور التسويق في خلق القيمة يكمن في توجيه النشاطات الأخرى للمؤسسة نحو تعظيم القيمة بإختيار المنتوج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب والكيفية المناسبة.

4- ضرورة الاعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وعملية اتخاذ قرارات الشراء لتحديد حاجاته والقيمة المنتظرة بدقة إذا أرادت المؤسسة تجاوز عقبة فشل المنتوجات في السوق.

5- فهم سلوك الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق فقط، إنما هو ثقافة يجب أن تتبناها كل الأقسام داخل المؤسسة ضمن نظام متكامل.

6- رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة للزبون وهو يتناقض تماماً مع فرضية أن التسويق هو عبارة عن فن لبيع المنتوجات لأنه بهذا المفهوم هو يعظم من القيمة المنتظرة على حساب القيمة المدركة.

7- ليس تكرار الشراء يُعبر بالضرورة عن درجة ولاء عالية للزبون.

8- الولاء للعلامــة التجارية لا يتعارض مع مفهوم العقلانية لدى الفرد.

9- إن الولاء هو سلوك مكتسب نتيجة الثقة المكتسبة.

والميزة التنافسية كما جاء في الفصل الأول هي القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون والتي تؤثر بها على سلم تفضيلاته، والتي ترتبط قوتها بقدرة المنافسين على تقليد هذه القيمة، أمـــا الولاء للعلامة التجارية فيُعرَّف بالتكرار للتعامل مع نفس المؤسسة بشرط أن يكون هذا السلوك مصحوب بموقف ايجابي قوي تجاه العلامة التجارية حسب التعاريف التي تناولها الفصل الثاني، ومصطلح الموقف يـــدل هنا على درجة تفضيل الزبون لعلامة تجارية معينة مقارنة بالعلامات المنافسة، من جانب آخر وكما تـــم التطرق إليه في الفصل الثاني فإن الولاء هو سلوك يتكون عبر الزمـــن نتيجة تعامل مستمر بين طرفين، وبالتالي فهو صعب الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى أو التقليد ولا يمكن احلاله بسهولة، وبالتالي تتأكـــد صحة الفرضية الأولى:

1- إن ولاء الزبون للعلامة التجارية يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى الاستراتيجي.

وقد تأكدت صحة هذه الفرضية أيضا ميدانيا عند دراسة العلاقة بين السلوك السابق للزبون والسلوك الحالي والتي أظهرت معاملات ارتباط قوية، وبالتالي الولاء للعلامة التجارية هو بمثابة دافع لتكرار الشراء من نفس المصدر.

وقد تَبيَّن كذلك من خلال الفصل الثاني أن ذلك الموقف الإيجابي الذي يطوره الزبون تجاه علامـــة تجارية معينة والذي يؤثر في قرارات الشراء النهائية هو عبارة عن سلوك مكتسب نتيجة تكوّن عامل الثقة بين الطرفين المتعاملين، وبالتالي يمكن للمؤسسة التدخل في تسيير هذه العلاقة بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات التي تناولها الفصل الثاني للمحافظة على الزبون والتي ليس المقصود منها زيادة حجم المعاملات على المدى القصير بقدر ما يُراد بها خلق استمرارية في التعامل تساهم تدريجيا في زيادة حجم القيمة المدركة عن طريق خفض تكاليف التعاقد، فالفرضية الثانية للدراسة تعتبر إذا صحيحة:

2- إن الولاء هو نتيجة استراتيجية تتبعها المؤسسة للحفاظ على الزبون.

ولا توجد أية نظرية مثبتة علميا في حدود علم الطالب تؤكـــد صحة العلاقة التي تربط الولاء بالرضا الزبون عن المنتوج المُقدم، وتُعَبر نتائج الفصل التطبيقي عن ضعف هذا الارتباط وبالتالي فالفرضية الثالثة للدراسة تعتبر إذا مرفوضة:

3- لا يمكن الإعتماد فقط على تحقيق رضا الزبون لضمان ولائه للعلامة التجارية.

وعند محاولة تطبيق المفاهيم السابقة على بنك البركة الجزائر وكالة باتنة تم ملاحظة مجموعة من الثغرات التي يمكن تفاديها باتخاذ مجموعة الإجراءات كإقتراحات من الطالب:

1- القيام بالبحوث التسويقية بصفة دورية لدراسة سلوك المستهلك بغرض تحديد حاجاته ورغباته.

2- بناء رؤية مستقبلية لزبون البنك وجعله عنصر أساسي ضمن ثقافتها.

3- تكوين العمال وخاصة الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة بقصد تنمية قدراتهم في مجال التعامل مع العملاء.

4- اعطاء الزبائن الأكثر تعامل ومردودية للبنك اهتمام أكبر وميزات مشخصنة عن الزبائن الآخرين.

5- الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتوج لزيادة القيمة المقدمة للزبون خاصة من حيث الاستجابة والملموسية والتعاطف.

7- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتوجاتها.

8- القيام بدراسات قياس الرضا وبالأخص الاهتمام بشكوى الزبون ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.

9- تبني برامج بناء الولاء لزيادة درجة ارتباط الزبون بالمؤسسة خاصة وسائل الاتصال واعتبار النفقات في هذا المجال هي استثمارات وليست مصاريف.

10- البحث عن مجالات توسيع نشاط البنك لأنها تركز بشكل كبير على منتوج واحد لتحقيق المردودية وهو ما يشكل عليها خطر في حال وصول هذا المنتوج إلى مرحلة التدهور.

11- يحتاج البنك إلى عملية تسيير الانتظار لدى الزبون أثناء تقديم الخدمة الذي قد يؤثر سلبيًا على الجودة الكلية وبالتالي على مستوى الرضا العام.

12- امكانية اضافة خدمة التأمين التي تتفق مع "الشريعة الاسلامية" لتوسيع مجال نشاط البنك وتحقيق التكامل ضمن النشاط الرئيسي بها.

وقد تضمن هذا الموضوع مفاهيم جد أساسية حيث يمكن أن يشكل كل واحد مجال بحث واسع لوحظت أثناء تحليل جوانبه وهي:

- كيفية تسيير الكفاءات والتحكم فيها والمحافظة عليها.
- تسيير برامج الولاء وأثرها على ربحية المؤسسة.
- أثر الجودة في تعظيم القيمة المقدمة للزبون.
- المعالجة والتحكم في شكاوى الزبائن.
- كيفية تسيير الانتظار لتحسين الخدمة المقدمة.

المراجع

1. المراجع بالعربية:

1.1 المجلات:

1. السيد، ناجي عبده. التسويق المصرفي، **منشورات المعهد المصرفي**، القاهرة، 2000.
2. إياد، عبد الله شعبان. المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، **مجلة اتحاد المصارف العربية**، العدد 269، بيروت، أفريل 2003.
3. بخيت، جميل جرجس. المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة، **المعهد المصرفي**، منشورات البنك المركزي المصري، القاهرة، 2001.
4. التقرير المالي لبنك الجزائر، رقم 83، الصادر سنة 2006.
5. التقرير المالي لبنك الجزائر، رقم 81، الصادر سنة 2005.
6. التقرير المالي لبنك الجزائر، رقم 79، الصادر سنة 2004.
7. التقرير المالي للبنك الوطني الجزائري الصادر سنة 2003.
8. التقارير المالي للقرض الشعبي الجزائري الصادر سنة 2002.
9. تقرير بنك الفلاحة والتنمية الريفية الصادر 2003.
10. تقرير بنك البركة الجزائر الصادر سنة 2006.
11. تقرير بنك البركة الجزائر الصادر سنة 2007.

2.1. الكتب:

12. أبو قحف، عبد السلام. **التسويق وجهة نظر معاصرة**، الإسكندرية: مكتبة الشعاع الفنية، 2001.
13. أبو بكر، مصطفى، محمود وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002.
14. إريك، شولتر، ترجمة خالد الكردي، **لعبة التسويق**، بيروت: دار راتب الجامعية، 2005.
15. الصحن، محمد فريد؛ السيد، إسماعيل؛ العارف، نادية. **التسويق**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر، 2003.
16. العسكري، أحمد. **التسويق (مدخل استراتيجي)**، القاهرة: دار الشروق، 2000.
17. الصميدعي، محمود جاسم، **استراتيجيات التسويق**، عمان: دار الحامد للنشر، 2004.
18. الصميدعي، محمود جاسم ؛ يوسف، ردينة عثمان. **الأساليب الكمية في التسويق**، الأردن: دار المناهج، 2001.

19. كوتلر، فليب. **كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2004
20. كوتلر، فيليب؛ ارمسترونج، جاري. **أساسيات التسويق**، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2007.
21. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
22. ردينة، عثمان يوسف. **الأساليب الكمية في التسويق**، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001.
23. سالم، محمد. **تسويق الخدمات (المبادئ النظرية والحالات التطبيقية)**، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، 1997.

2 .1 رسائل جامعية:

24. بن عيشاوي، أحمد. "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
25. سملالي، يحضية." أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2005.
26. مقري، زكية. "نحو تفكير جديد إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.
27. مزهودة، عبد المليك. "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة باتنة، 2007.
28. معراج، هواري. "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، أطروحة دكتراه غير منشورة، 2004، جامعة الجزائر.
29. زيـــدان، محـــمد. "دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، سنة 2005.

2. المراجع باللغات الأجنبية:

2. 1 المجلات:

30. Levitt, Theodore . Marketing myopia, Harvard business review. October 1975.
31. Gronroos.C, A service quality model and its marketing implications, European Journal of marketing, vol 18, N° 4, London, 1984.

2 .2 الكتب:

32. Alauoi, Abdallah. La competitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises, France : harmattan, 2005
33. Baker, Michael J.. The marketing book, fifth edition, England: Butterworth-Heinemann, 2003
34. Chirouze, Yves. Le marketing, tome 2, Alger : office des publication universitaires,1990
35. Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David. Relationship marketing creating stakeholder value, England: Butterworth-Heinemann, 2002
36. Debonis, Nicholas, Balinski, Eric, Allen, Phil.Value-Based Marketing for Bottom-Line Success, 5 steps to customer value, U.S.A: Mcgraw Hill, 2002
37. Desreumaux, Alain ; Lecocq, Xavier ; Warnier, Vanessa. Stratégie : Synthèse de cours & exercices corrigés,France: pearson éducation, 2006
38. Détrie, Jean pierre ; Al.. Strategor : politique génerale de l'entreprise, 3éme édition, France : Dunod, 1997
39. Dussauge, Pierre ; Garrette, Bernard. Cooperative strategy, competing successfully through strategic alliances, England, John wiley & sons, 1999
40. Faulkner, David O., Campdell, Andrew. The oxford handbook of strategy, New York: Oxford University Press, 2003
41. Gilligan, Colin; Wilson, Richard M. S.. Strategic marketing planning, Italy : Butterworth-Heinemann, 2003
42. GIORDANO, Jean-Louis. L'approche qualité perçue, France: édition d'organisation, 2006
43. Grimm, Curtis M.; Hun, Lee, Ken, Smith G.. Strategy as an action competitive dynamics and competitive advantage, New York: oxford university press, 2006
44. Hamel, Gary; Prahalad, C.K.. computing for the future, U.S.A: Harvard business school press, 1994
45. Helfat, Constantce E.. The sms blackwell handbook of organizational capabilities emergence, development and change, U. S. A., Blackwell publishing, 2003
46. HELFER, J. P. ; ORSONI, J. ; Nicolas, jean Louis. Le marketing, 10e édition, France : Vuibert, 2007
47. Helfer, Jean- Pierre ; Kalika, Micheal ; Orsoni , Jacques. Management strategique et organisation, 6éme édition, France : vuibert, 2006
48. Hughes, Arthur Middleton. The consumer loyalty solution, what work and what doesn't in consumer loyalty program, U.S.A.: McGraw Hill, 2003
49. Ibnlkhayat, Nozha. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information, Québec : presse de l'université de Québec, 2005
50 . Jackson, Susan E.; Denisi, Angelo; Hiti, Michael. Managing knowledge for sustained competitive advantage, designing strategies for effective human resource management, U. S. A, jossey-bass, 2003
51. Jiordano, Jean-Louis. L'approche qualité perçue, France : édition d'organisation, 2006
52. Kotler, Philip. Marketing management, 10th edition, U.S.A: Person custom publishing, 2002
53. Lamba, Jean Jacques ; Chumpitaz, Ruben ; De Moerbose, Chantal. Marketing opérationnel, 6éme édition, France : dunod, 2005 stratégique et
54. Lefébure, René ; Venturi, Gilles. Gestion de la relation client, France : Eyrolles, 2004

55. Lindon, Denis ; Jallat, Frédéric. Le marketing étude moyens d'action stratégie, France : Dunod , 2005
56. Lecerf, Marjorie. les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, France : harmattan 2007
57. Mcivor, Ronan. The outsourcing process, strategies for evaluation and management, U. S. A., Cambridge University Press, 2005
58. Mellewigt, Thomas ; Hoetker, Glenn ; Weibe, Antoinette. **Management of Interorganizational Relationships: Special Issue of Management,** France : Rainer Hampp Verlag, 2006
59. Navarro, Peter. The well time strategy, managing the business for cycle for competitive advantage, U.S.A: Wharton school publishing, 2006
60. Porter, Michael E.. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A: the free press, 1985
61. Porter, Michael E.. Competitive strategy: techniques for analyzing industies and competitors, U.S.A., free press, 1980
63. Reichheld, Frederick F.. The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, U.S.A., Boston: Harvard Business School Press, 1996
64. Reading, Clive. Startegic business planning, a dynamic system for improving performance & competitive advantage, 2nd edition, U. K.: Kogan page, 2002
65 . Steyer, Alexandre ; Clauzel, Amélie ; Quester, Pascale. Marketing :une approche quantitative, France : Pearson éducation, 2005.
66. Sobel, Andrew." Making rain : The secret of building lifelong client loyalty", U.S.A: John Wiley & Sons, Inc, 2003
67. Thiétart, Raymond Alain ; Xuereb, Jean Marc. Stratégies concepts, méthodes, mis en œuvre, 2éme Edition, (Paris: Dunod, 2005.
68. Vandercammen, Marc ; Bouton, Brigitte. **Marketing: L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, France : De Boeck Université, 2006
69. Voirol, Philippe. **Dynamic capability: les fondements de l'entreprise virtuelle**, Fribourg: University Press, 2001

3. تقارير ومواقع الأنترنت:

70. عدنان، أحمد يوسف. بيان صحفي: المنامة، 2008/04/08. الموقع: http://www.abg.bh/arabic/pdf/prs-20080909-ar.pdf
71. Ayadi, Nawel. " ETUDE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR FACE AU RISQUE : PROPOSITION D'UN MODELE EXPERIENTIEL",Site : http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/ 2006_cp/Materiali/Paper/Fr/Ayadi.pdf, date :2006.
72. AURIER, Philippe ; EVRARD, Yves, N'GOALA, Gilles." La Valeur Du Produit Aux Yeux Du Consommateur",Site : www.crego.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/hs3.pdf
73. Benavent, Christophe ; Crié, Dominique ; Waarden, Lars Meyer, "Analyse de l'efficacité des cartes de fidélité : une étude de cas", Site : christophe.benavent.free.fr/publications /BenaventFidelite.PDF, date :août 2007.
74. Bennett, Rebekah; Kennedy, Janet McColl; Coote, Leonard V.. "Trust, Commitment And Attitudinal Brand Loyalty: Key Constructs In Business-To-Business Relationships", Site: http://smib.vuw.ac. nz:8081/www/ANZMA C2000/CDsite /papers/b/Bennett1.PDF , date :2000.
75. Crié, Dominique. "Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisants", Site : www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2002/crie.pdf, date :2002.

76. DANO, Florence, LLOSA, Sylvie, ORSINGHER, Chiara. "Evaluer un service : les mots pour dire", Site :, www.iae-aix.com/fileadmin/files/cerog/wp/657.pdf, date :mars 2003
77. Danny Dior NGONGANG. "La fidélisation",Site : www.scribd.com/doc/351275/Fidelisation - 535k, date :2007
78. DES GARETS, Véronique ; LAMARQUE, Eric ; PLICHON, Véronique. " La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance", site : http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_144_0023, date :2007.
79. Fandi, Naziha. . “la logique des ressources spécifiques et compétences comme avantage concurrentiel ", site : www.univ-chlef.dz /séminair%20chlef/Home_fichiers /les%20communications /BENDIABDELLAH + fandi.pdf, date :2006.
80. Fialon, Adeline. "Perception de barrières au changement et fidélité au site : le cas de l'achat en ligne",Site : asso.nordnet.fr/adreg/Fialon.pdf, date :2007.
81. Frisou, Jean. "Les théorie marketing de la fidélité : un essai de validation empirique sur le marché des service du télécommunication ", , site : jean.frisou.site.voila.fr/LTMF.pdf. derniere visite : 06/08/2008.
82. Frisou, Jean. " Premiers jalons pour une théorie éclectique de la fidélité des clients : Un essai de validation empirique sur le marché des services de télécommunication", Site : jean.frisou.site.voila.fr/afm98.pdf .site.voila.fr/afm98.pdf. date :1998.
83. Halawi, Leila A.; Aronson, Jay E.; McCarthy, Richard V.. “Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage”, Site: **www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf**, date :2005
84. Hoffman, Nicole P.. "An examination of the sustainable competitive advantage, concept: past, present and future",Site: http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf, date :2000
85. JAZI, Salima. "Apports des mesures conjointes a la stratégie de fidélisation",site : www.univ-lr.fr/gestion/communications/relation_conso_enseignes/apport_mesure_ strategie_fidelisation.pdf, date :2008.
86. Jetin, Bruno. “ Economies d'echelle et economies de variete dans les PVD : le cas des industries automobiles bresilienne et sud coreenne”,Site : http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/12/12- 5.pdf. la derniere visite : 03/08/2008
87. Kaabachi, Souheila. " La valeur perçue : une variable stratégique pour les enseignes de distribution alimentaire",site : iris.univ-lyon3.fr/iris2007_kaabachi.pdf, date :2007 .
88. KÖVESI, Klara. "Comment le client perçoit-il les barrières au changement ? Une application pour le marché des télécommunications",site : iris.univ-lyon3.fr/kovesi.pdf , date : 5 avril 2005.
89. LAMARQUE, Éric. “ Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire ",site : http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041088.pdf. date :2001
90. Léger, Pierre Majorique. “ Les investissements relationnels électroniques et non électroniques et la génération du capital relationnel : un modèle de recherche”,site : http://www.hec.ca/gresi /documents/cahier0307.pdf, date :2003
91. Le Blanc, Gilles. “Différenciation produit et qualité des firmes”, http://www.cerna.ensmp.fr /Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/Differenciation-2006.pdf, 2006
92. Meschi, Pierre-Xavier. “Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites”, site : http://www.strategie- aims.com /montreal/meschi.pdf , date :1997
93. Moutte, Julie. " La satisfaction du client dans la restauration traditionnelle de luxe : une perspective consommateur ",site : **www.grefi.org/fichiers/satsfaction-clt.pdf**, date :2007.
94. Muchielli, Jean Louis. “la compétitivité: définition, indicateurs et déterminants“, site : team.univ- paris1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf. date :2002
95. N'GOALA, Gilles. " Mesurer la fidelité du consommateur a la marque dans une perspective relationnelle",site : http://www.escp-eap.net/conferences/marketing /pdf_2003/fr /ngoala.pdf, date :2003.
96. Okamba, Emmanuel.“Mondialisation, Concurrence et Compétitivité dans la Caraïbe’’, site :

www.publibook.com /librairies /publibook/images/2201PREV.pdf. date :2000

97. PARTHENAY, Claude. " Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel",Site : www.grjm.net/documents/claude_parthenay/Parthenay_Simon.pdf , date :1992.
98. Paturel, Robert ; Richomme, huet Katia ; De freyman, Julien. . " Du capital social au management relationnel",Site : http://www.strategie-aims.com/angers05/res/99-904rd.pdf, date :2005
99. Puthod, Dominique ; Thévenard, Catherine. "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressource : une illustration avec le group Salomon ", Site : www.strategie-aims.com/montreal/putho- t.pdf , date :1997
100. Renaud, Jean- Sébastien "Validation du modèle de fidélisation du client de Oliver ", site : www.theses.ulaval.ca /2005 /23215/23215.pdf, date :2005.
101. Saidane, D.. "concurrence spatial, differenciation verticale et comportement bancaire", Site : **129.3.20.41/eps/fin/papers/0505/0505021.pdf,** date :1997
102. Shahpar, Abdollahi."The Effect of Network Content and Tie-Strength on New Product Development Process",Site: **http://www.siafvolterra.it/en/iri2007/students/Shaphar _ Abdollahi.pdf.** date :2007
103. Simon, Herbert A.." DE LA RATIONALITÉ SUBSTANTIVE A LA RATIONALITÉ PROCEDURALE", Site : www.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.pdf . date :1992.
104. SIMON, Patrick, "Pour une Clarification de la Relation entre Attitude envers la Marque et Fidélité à la Marque Vers la mise en évidence d'un modèle intégrateur", Site : http://www.escp-eap.net/conferences /marketing /pdf/ simon.pdf, date :2001.
105. Vujisic, M.. " La concurrence imparfaite", **http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La concurrence_imparfaite.pdf** , date :2007
106. Walden, David. "Kano's methods for understanding customer defined quality",review: Centre for quality of management journal, P.N: 02700.
107. OCDE. "perpectice economique en Afrique", date :2008, site: www.oecd.org/dataoecd/3/48/40568587.pdf
108. Site official de la banque **: http://www.trust-bank-algeria.com/presentation.html**, la derniere visite 25/12/2008.
109. Le site officiel : http://www.cnma.dz/chiffrescnma.htm. la derniere visite 01/12/2008
110. le site officiel : http://www.albaraka-bank.com. La derniere visite 11/01/2009
111. Le site officiel : http://www.sga.dz. La derniere visite : 15/12/2008

المـــلاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان الأول

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبه وبعد،

يقوم الباحث بإعداد **بحث حول أهمية العلاقة مع الزبون كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة**، ولانجاح هذه الدراسة فإن رأيكم يهمنا كثيرا فيرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وذلك بوضع إشارة **(x)** في الخانة التي تتـــفق مع رأيكم كزبائن، وللأمانة العلمية فإن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط ولا غير، وللمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس المطلوب ذكر الاسم أو العنوان أو أية معلومات شخصية أخرى إنما رأيكم هو الذي يهمنا.

ضع علامة (X) أمام كل خيار لتحديد بعض المعلومات العامة من أجل استكمال بيانات بالبحث:

- **الجنس** : ذكر[ ] أنثى [ ]
- **العمر** : أقل من 30 سنة [ ] 30-40 سنة [ ] 40-50 سنة [ ]
  50 -60 سنة [ ] أكثر من 60 سنة [ ]
- **الحالة الاجتماعية:** أعزب [ ] متزوج [ ]
- **الوظيفة:** موظف حكومي [ ] قطاع خاص [ ]
- **المستوى التعليمي:** و هو أربعة مستويات: أقل من الثانوية [ ] بكالوريا [ ]
  جامعي [ ] دراسات عليا [ ]
- **نوع العلاقة التي تربطك بالبنك:** تمويل مشاريع اقتصادية [ ] تمويل شراء سيارة [ ]
  تمويل شراء منزل [ ] نشاطات أخرى [ ]
- **ما هي مدة تعـــاملك مع بنك البركة الجزائر؟** أقل من سنة [ ] من 1-3 سنوات [ ]
  من 3-5 سنوات [ ] أكثر من 5 سنوات [ ]
- **هل تملك حسابات أخرى في بنوك أخرى؟** نعم [ ] لا [ ]

كيف تقيّم أداء البنوك التالية (يرجى إعطاء علامة من0-10 لكل بنك حسب اعتقادك لجودة خدماته)

البنـــــك	العلامـــــة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	
القرض الشعبي الوطني (CPA)	
بنك التنمية المحلية (BDL)	
البنك الوطني الجزائري (BNA)	
بنك البركة (AL Baraka)	
البنك الخارجي الجزائري (BEA)	
"سيتيلام" (Cetelem)	
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	

ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسبا تبين فيـــه درجة موافقتك على كل عبارة، للتذكير فإنه ليس هناك جواب صحيح أو خاطئ إنما المهم هل تعتقد أنه من الضروري على البنك أن يتوفر على الشروط التالية:

	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	يجب على البنك أن يمتلك تجهيزات تقنية حديثة					
2	يجب أن يكون التصميم العام للبنك يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة					
3	يجب أن يهتم عمال البنك بمظهرهم الخارجي بشكل جيد					
4	يجب أن تعمل إدارة البنك على الوفاء بوعودها للزبون.					
5	يجب أن يتقن عمال البنك فن التحاور مع الزبون					
6	يجب أن يمتلك عمال البنك المعرفة الكافية لأداء العمل المطلوب					
7	يجب تسهيل عملية الاتصال بالبنك حتى يستطيع الزبون الحصول على أجوبة لاستفساراته					
8	يجب أن يتميز عمال البنك بحسن الخـــلق					
10	يجب أن تكون علاقتي مع عمال البنك جد ودية					
11	يجب أن يكون عمال البنك مستعدين دائما لخدمة الزبون بالسرعة المطلوبة					
13	عندما يواجه الزبون مشكلة معينة يجب على إدارة البنك أن تتفهم الموقف وتحاول إيجاد الحل المناسب					
14	يجب أن يكون لعمال البنك دائما الإرادة الحسنة لمساعدة الزبون					
15	يجب على عمال البنك العمل على فهم حاجات الزبون بدقة					
16	من الضروري أن تحافظ المؤسسة على نفس المستوى المتميز من الخدمة للزبون					
17	يجب أن يضع البنك تحقيق مصالح الزبون ضمن أولوياته الرئيسية					
18	يجب على الزبون أن يشعر بالأمان لتعامله مع البنك					
19	أظن أن هذا البنك يستحق الثقة					
20	أتمنى أن تدوم هذه العلاقة مع البنك لفترة أطول					
21	إن هناك احتمال 99% أن أجدد تعاملي مع البنك					
22	إن نيَتي الحقيقية هي البحث عن مؤسسة مالية أخرى يكون فيها محيط التمويل أحسن					
23	يمكن أن أغير هذا البنك إذا وجدت بديل يقدم نفس الخدمة					

الملحق رقم 2: الاستبيان الثاني

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبه وبعد،

يقوم الباحث بإعداد **بحث حول أهمية العلاقة مع الزبون كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة**، ولانجاح هذه الدراسة فإن رأيكم يهمنا كثيرا فيرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وذلك بوضع إشارة **(x)** في الخانة التي تتــفق مع رأيكم كزبائن، وللأمانة العلمية فإن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط ولا غير، وللمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس المطلوب ذكر الاسم أو العنوان أو أية معلومات شخصية أخرى إنما رأيكم هو الذي يهمنا.

ضع علامة (X) أمام كل خيار لتحديد بعض المعلومات العامة من أجل استكمال بيانات بالبحث:

- **الجنس** : ذكر[ ] أنثى [ ]
- **العمر** : أقل من 30 سنة [ ] 30-40 سنة [ ] 40-50 سنة [ ]
  50 -60 سنة [ ] أكثر من 60 سنة [ ]
- **الحالة الاجتماعية:** أعزب [ ] متزوج [ ]
- **الوظيفة:** موظف حكومي [ ] قطاع خاص [ ]
- **المستوى التعليمي:** و هو أربعة مستويات: أقل من الثانوية [ ] بكالوريا [ ]
  جامعي [ ] دراسات عليا [ ]
- **نوع العلاقة التي تربطك بالبنك:** تمويل مشاريع اقتصادية [ ] تمويل شراء سيارة [ ]
  تمويل شراء منزل [ ] نشاطات أخرى [ ]
- **ما هي مدة تعـــاملك مع بنك البركة الجزائر؟** أقل من سنة [ ] من 1-3 سنوات [ ]
  من 3-5 سنوات [ ] أكثر من 5 سنوات [ ]
- **هل تملك حسابات أخرى في بنوك أخرى؟** نعم [ ] لا [ ]

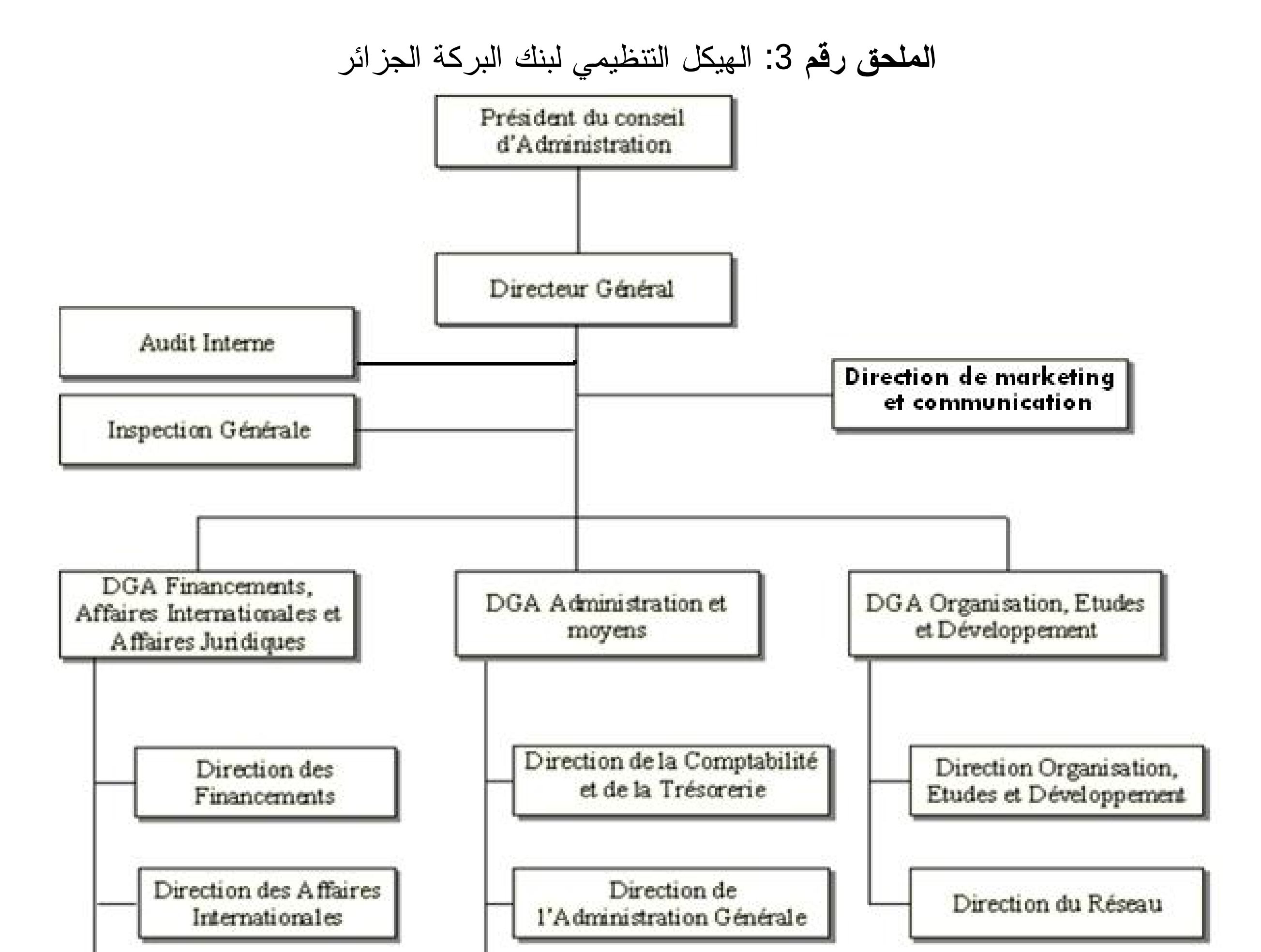
كيف تقيّم أداء البنوك التالية (يرجى إعطاء علامة من0-10 لكل بنك حسب اعتقادك لجودة خدماته)

البنـــــك	العلامـــــة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	
القرض الشعبي الوطني (CPA)	
بنك التنمية المحلية (BDL)	
البنك الوطني الجزائري (BNA)	
بنك البركة (AL Baraka)	
البنك الخارجي الجزائري (BEA)	
"سيتيلام" (Cetelem)	
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)	

ضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسبا تبين فيـــه درجة موافقتك على كل عبارة، للتذكير فإنه ليس هناك جواب صحيح أو خاطئ إنما المهم هل تعتقد أنه من الضروري على البنك أن يتوفر على الشروط التالية:

	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	إن لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة					
2	إن التصميم العام لهياكل البنك يتناسب مع نوع الخدمة المقدمة					
3	إن عمال البنك يهتمون بشكل جيد بمظهرهم الخارجي					
4	إن إدارة البنك تـــعمل دائما على الوفاء بوعودها اتجاه الزبون.					
5	إن عمال البنك يجيدون التحاور مع الزبون					
6	إن عمال البنك يملكون المعرفة الكافية لأداء العمل المطلوب					
7	إنه من السهل الاتصال بالبنك للحصول على أجوبة حول استفساراتي					
8	إن عمال البنك يتميزون بحسن الخـــلق					
10	إن علاقتي مع عمال البنك جد ودية					
11	إن عمال البنك مستعدين دائما لخدمة الزبون بالسرعة المطلوبة					
13	عندما يواجه الزبون مشكلة معينة فإن إدارة البنك تتفهم الموقف وتحاول إيجاد الحل المناسب					
14	إن عمال البنك يرغبون دائما في مساعدة الزبون					
15	إن عمال البنك لا يحاولون فهم حاجات الزبون بدقة					
16	إن الزبون يحصل دائما على نفس المستوى المتميز من الخدمات					
17	إن البنك يضع تحقيق مصالح الزبون ضمن أولوياته					
18	أشعر دائما بالأمان أثناء تعاملي مع البنك					
19	سأحاول أن أحافظ على علاقتي مع هذا البنك بكل الطرق الممكنة					
20	أتمنى أن تدوم هذه العلاقة مع البنك لفترة أطول					
21	إنني أفضل الاعتماد على هذا البنك كـــممول رئيسي لاحتياجاتي					
22	إن نيتي الحقيقية هي البحث عن مؤسسة مالية أخرى يكون فيها محيط التمويل أحسن					
23	يمكن أن أغير المؤسسة الحالية إذا وجدت بديل يقدم نفس الخدمة					

الملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائر



المصدر: تقرير بنك البركة الجزائر: 2003

الملحق رقم 4: الوضعية المالية لبنك الجزائر حتى النصف الأول من سنة 2008

28 Joumada Ethania 1429
2 juillet 2008 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 36 35

Situation mensuelle au 30 avril 2008

ACTIF :	Montants en DA :
Or	1.139.868.264,58
Avoirs en devises	1.000.780.488.497,75
Droits de tirages spéciaux (DTS)	136.312.028,63
Accords de paiements internationaux	298.692.083,74
Participations et placements	7.083.003.520.795,50
Souscriptions aux organismes financiers multilatéraux et régionaux	151.030.700.768,04
Créances sur l'Etat (loi n° 62-156 du 31/12/1962)	0,00
Créances sur le Trésor public (art. 172 de la loi de finances pour 1993)	0,00
Compte courant débiteur du Trésor public (art.46 de l'ordonnance n° 03-11 du 26/8/2003)	0,00
Comptes de chèques postaux	2.461.816.108,79
Effets réescomptés :	
* Publics	0,00
* Privés	0,00
Pensions :	
* Publiques	0,00
* Privées	0,00
Avances et crédits en comptes courants	0,00
Comptes de recouvrement	3.711.623.048,41
Immobilisations nettes	10.087.623.074,39
Autres postes de l'actif	256.625.865.814,54
Total	**8.509.276.510.484,37**

PASSIF :	
Billets et pièces en circulation	1.365.567.928.464,29
Engagements extérieurs	161.640.736.083,38
Accords de paiements internationaux	855.142.253,98
Contrepartie des allocations de DTS	13.814.750.453,76
Compte courant créditeur du Trésor public	3.704.096.577.485,78
Comptes des banques et établissements financiers	446.487.388.228,43
Reprises de liquidité *	1.951.763.000.000,00
Capital	40.000.000,00
Réserves	135.367.481.153,26
Provisions	62.618.325.317,06
Autres postes du passif	667.025.181.044,43
Total	**8.509.276.510.484,37**

* y compris la facilité de dépôts

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنــة 2008

الملحق رقم 5: وضعية الودائع للبنوك التجارية

1 - SITUATION DE LA BANQUE D'ALGERIE

(En millions de dinars)

	2008				
	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
- AVOIRS EXTERIEURS	7 876 832	8 114 029	8 094 179	8 179 862	8 298 111
- CREANCES SUR L'ETAT	2 610	10 963	2 462	2 339	6 168
- CREANCES SUR LES BANQUES	-	-	-	-	-
- CREANCES SUR LES ETABLIS. FINANCIERS	-	-	-	-	-
- AUTRES CREANCES	1 458	1 481	1 457	1 481	1 458
- BASE MONETAIRE	1 783 441	1 801 441	1 812 871	1 793 752	1 883 804
DONT : BILLETS ET MONNAIES EN CIRCULATION	1 338 375	1 343 975	1 365 568	1 389 569	1 404 674
DONT : DEPOTS DES AUTRES INSTITUT. FINANC.	11 574	10 686	14 194	13 620	13 069
- ENGAGEMENTS EXTERIEURS (y compris les crédits FMI)	26 400	27 180	36 581	37 696	40 140
- DEPOTS DE L'ETAT	3 467 711	3 713 853	3 716 395	3 810 275	3 848 920
- AUTRES POSTES NETS	2 603 349	2 583 999	2 532 251	2 541 959	2 532 873

2 - SITUATION DES BANQUES DE DEPOTS

(En millions de dinars)

	2008 (2)				
	Février	Mars	Avril	Mai	Juin*
- RESERVES	449 933	462 773	458 031	401 513	488 509
- AVOIRS EXTERIEURS	116 599	117 543	120 012	121 976	129 221
- CREANCES SUR L'ETAT	918 394	917 236	923 968	888 435	862 940
- CREANCES SUR LE SECTEUR PUBLIC	1 003 512	1 030 420	1 030 691	1 039 883	1 043 005
- CREANCES SUR LE SECTEUR PRIVE	1 234 196	1 235 332	1 258 124	1 256 695	1 279 246
- DEPOTS A VUE	2 724 474	2 699 892	2 793 411	2 863 142	2 933 771
- DEPOTS A TERME	1 839 555	1 860 690	1 882 783	1 880 360	18 693 330
DONT DEPOTS PREALABLES A L'IMPORTATION					
- DEPOTS PREALABLES A L'IMPORTATION	206 844	227 828	240 179	270 489	278 160
- ENGAGEMENTS A COURT TERME	86 998	93 479	89 779	85 697	96 813
- ENGAGEMENTS A MOYEN ET LONG TERMES	15 342	14 996	13 430	13 087	12 870
- DEPOTS DE L'ETAT	284 487	265 118	297 837	315 898	311 484
- FONDS DE PRETS VERSES PAR L'ETAT	27 380	29 098	29 654	28 199	27 315
- CREDIT DE LA BANQUE D'ALGERIE	0	0	0	0	0
- AUTRES POSTES NETS	-1 462 446	-1 427 797	-1 556 247	-1 748 370	-1 726 822

(1) à compter de janvier 2006 : non comprises les données de deux banques en liquidation
(2) à compter de janvier 2007 : les dépôts préalables à l'importation ne sont plus inclus dans les dépôts à terme ; ils ne font plus partie de M2
* Situations provisoires

3 - STRUCTURES DES DEPOTS (1)

(En millions de dinars)

	2008				
	Février	Mars	Avril	Mai	Juin*
- DEPOTS A VUE	3 110 931	3 082 280	3 204 091	3 271 651	3 348 710
- DEPOTS DANS LES BANQUES	2 724 474	2 699 892	2 793 411	2 863 142	2 933 771
- DEPOTS DANS LA BANQUE D'ALGERIE	11 574	10 687	14 194	13 620	13 069
- DEPOTS AU TRESOR	155 201	154 254	175 429	176 324	183 111
- DEPOTS AU CCP	219 683	217 447	221 059	218 565	218 759
- DEPOTS A TERME	1 839 555	1 860 690	1 882 784	1 880 360	1 869 330
- DEPOTS EN DINARS	1 600 274	1 619 608	1 638 543	1 633 905	1 622 815
- DEPOTS EN DEVISES	239 281	241 081	244 241	246 456	246 515

(1) à compter de janvier 2007 : les dépôts préalables à l'importation ne sont plus inclus dans les dépôts à terme ; ils ne font plus partie de M2 ;
* Situations provisoires

المصدر: تقرير بنك الجزائر سنة 2008

الملحق رقم 6: ميزانية بنك البركة الجزائر لسنة 2007م..

En DA

Bilan Actif				
LIBELLE	**2005**	**2006**	**2007**	
CAISSE, BANQUES CENTRALES, TRÉSOR, C.C.P	**9 669 406 063**	**11 112 381 421.24**	**12 674 609 159.55**	
CRÉANCES S/INSTITUTIONS FINANCIÈRES	**1 042 223 061**	**1 268 966 570.36**	**564 350 783.40**	
- A vue		1 268 966 570.36	564 350 783.40	
- A terme				
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	**25 865 035 273**	**28 051 629 638.14**	**35 471 038 302.89**	
- Creances commercial				
- Autres concours		28 051 629 638.14	35 471 038 302.89	
- Comptes débiteurs				
PARTICIPATIONS & ACTIVITÉS PORTEFEUILLE	**311 513 400**	**314 069 000.00**	**314 069 000.00**	
CRÉDIT-BAIL	**1 547 773 026**	**1 666 813 244.67**	**2 226942 397.18**	
IMMOBILISATIONS incorporelles	**739 442 926**	**6 704 391.55**	**3 994 988.72**	
IMMOBILISATIONS corporelles		**1 026 139 613.93**	**1 001 271 178.20**	
AUTRES ACTIFS	**671 849 065**	**2 374 904 681.96**	**3 445 074 003.75**	
COMPTES DE REGULARISATION	**28 043 990**	**148 358 746.57**	**544 730 037.94**	
TOTAL DE L'ACTIF	**41 393 423 552**	**45 969 967 308.42**	**56 246 079 851.63**	

LIBELLE	2005	2006	2007	
BANQUE CENTRALE, CHEQUES POSTAUX				
DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIÈRES	**95 134 008**	**58 857 760.66**	**26 437 813.13**	
- A vue		58 857 760.66	26 437 813.13	
- A terme				
COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE	**21 819 905 520**	**27 559 412 018.09**	**34 382 697 363.93**	
- Comptes d'epargne		8 209 530 670.91	10 622 802 287.69	
- A vue		8 209 530 670.91	10 622 802 287.69	
- A terme				
- Autre dettes		19 349 881 347.18	23 759 895 076.24	
- A vue		16 666 596 890.92	21 170 445 998.54	
- A terme		2 683 32284 456.26	2 589 449 077.70	
DETTES REPRÉSENTÉES	**9 804 860 625**	**8 971 849 395.23**	**10 193 011 568.27**	

PAR UN TITRE			
AUTRES PASSIFS	**3 493 363 066**	**4 131 616 228.67**	**5 333 252 710.83**
COMPTES DE REGULARISATION	**176 385 305**	**387 317 992.97**	**286 385 815.75**
CAPITAL SOCIAL	**500 000 000**	**2 500 000 000**	**2 500 000 000**
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	**923 514 671**	**1 035 330 573.23**	**1 335 119 243.68**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**111 432 310**	**29 238 615.51**	**29 241 177.13**
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	**264 219 552**	**264 219 552.26**	**390 952 641.18**
RÉSERVES	1 050 085 004	85 745.44	448 125 171.44
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	655 044 741	1 032 039 426.36	1 320 856 446.29
TOTAL DU PASSIF	41 393 423 552	45 969 967 308.42	56 246 079 851.63

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على تقارير بنك البركة الجزائر بين 2005-2007 م..

الملحق رقم 7: حسابات خارج الميزانية

Hors bilan			
LIBELLE	**2005**	**2006**	**2007**
A - ENGAGEMENTS DONNES	7 796 236 559	7 579 802 065.98	**9 302 785 505.41**
-ENGAG. FINANCEMENT FAV. CLIENTELE	6 960 825 026	6 635 841 036.65	8 020 125 403.51
-ENGAG. GARANTI D'ORDRE INST. FINANC.	132 653 138	109 646 322.73	85 256 650.86
-ENGAG. GARANTI D'ORDRE CLIENTELE	521 430 512	834 314 706.60	1 197 403 451.04
OPERATIONS SUR DEVISES	00	00	00
AUTRES ENGAGEMENTS	00	00	00
B- ENGAGEMENTS RECUS	6 363 691 444	287 573 053.59	189 375 745.86
-ENGAG. GARANTIE RECUS INST. FINANC.	00	00	00
- ENGAG. Garantie reçus clients.	5 853 150 000	287 573 053.59	189 375 745.86
-AUTRES ENGAGEMENT	336 072 773	0	0

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على تقارير بنك البركة الجزائر بين 2005-2007 م..

الملحق رقم 8: حسابات النتائج لسنة 2005-2007 م..

COMPTES DE RESULTATS – CHARGES			
LIBELLE	**2005**	**2006**	**2007**
A - CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	1 064 244 728	1 255 246 847.68	**1 137 673 706.43**

-S/OPERAT. AVEC INSTITUT. FINANCIERES	-	-	-
- OPERA. AVEC CLIENTELE	554 360 043	627 985 080.29	688 510 365.47
- OBLIG. ET REVENUE FIXE			
- AUTRES CHARES		-	-
- CHGES S/OPERA.ET OP. ASSIMILEES	495 188 708	620 151 062.49	444 790 039.33
- CHARGES S/OPERA. DE LOCATION SIMPLE			
- COMMISSIONS	2 048 600	7 110 704.90	4 373 301.63
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	8 830 747	-	-
B- AUTRES CHARGES	1 543 744 663	4 730 446 152.37	5 580 449 735.22
CHARGE D'EXPLOITATION	603 191 171	876 629 965.04	992 748 444.97
-SERVICE	136 339 259	199 446 507.62	244 341 070.10
- FRAIS DE PERSONNEL	322 424 083	506 929 115.05	557 374 289.92
- IMPOTS ET TAXES	58 949 527	81 268 984.60	94 938 666.24
- CHARGES DIVERSES	85 478 302	88 985 357.77	96 004 418.71
DOT. PROV. ET PERTES/CREA. IRRECUP.	831 684 479	3 128 787 407.38	3 776 203 599.64
DOT. AMORT. PROV.	77 338 661	241 718 002.16	197 751 119.78
CHARGE EXCEPTION.	31 530 152	77 757 145.22	53 778 039.15
C- IMPOTS SUR LES BENEFICES	**182 982 205**	**405 553 632.57**	**559 968 531.68**
D- BENEFICE DE L'EXERCICE	**655 044 741**	**1 032 039 426.36**	**1 320 856 446.29**

COMPTES DE RESULTATS – PRODUITS			
LIBELLE	**2005**	**2006**	**2007**
A - PRODUITS BANCAIRES	2 841 871 511	**3 951 683 119.21**	**4 476 749 121.46**
- REVENUS S/OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE	2 386 118 345	2 689 734 661.62	3 119 570 211.91
CREDIT BAIL	436 462 954	560 374 634.56	432 378 917.20
COMMISSIONS	150 400 117	308 310 129.50	416 295 515.42
Produit s/op. De location simple		-	4 538 978.47
B - AUTRES PRODUITS	604 144 826	**3 066 049 307.24**	**3 562 230 766.48**
PRODUITS DIVERS	55 162 835	68 987 641.22	75 101 477.72
REPRISES PROV ET RECUPER S/ CREANCES AMORTIES	390 704 283	2 786 572 748.51	3 278 929 931.57
PRODUITS EXCEPTIONNELS	158 277 708	210 488 917.51	208 199 357.19

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على تقارير بنك البركة الجزائر بين 2005-2007 م..

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال